

TARTU ÜLIKOOL
Majandusteaduskond
Juhtimise ja turunduse instituut
Turunduse õppetool

Dissertatsioon *magister artium* kraadi taotlemiseks majandusteaduses

Nr. 128

Kaire Aarna

**BRÄNDI KUJUNDAMISE JA ALLHANKE
STRATEEGIADE KASUTAMINE EESTI
RÕIVATÖÖSTUSES**

Juhendaja: vanemteadur Ele Reiljan

Tartu 2006

Kaitsmine toimub Tartu Ülikooli majandusteaduskonna nõukogu koosolekul 7. juunil 2006. aastal kell 14.00 Narva mnt 4 auditooriumis B202.

Ametlikud oponendid: Tiiu Ohvri, MSc (maj), EMÜ
Kadri Ukrainski, MA (maj), Tartu Ülikool

Majandusteaduskonna
nõukogu sekretär: Kaia Philips, PhD (maj)

SISUKORD

Sissejuhatus	4
1. Brändi kujundamise ja allhankesuhete teoreetilise käsitluse alused.....	9
1.1. Brändi olemus, komponendid ja kujundamine	9
1.2. Allhankesuhete iseloom ja arenguvõimalused.....	20
1.3. Brändi kujundamise ja allhankesuhete arendamise eelised ja puudused	31
2. Brändi kujundamise ja allhanke kasutamine Eesti rõivatööstuses	45
2.1. Eesti rõivatööstuse arengudünaamika	45
2.2. Eesti rõivatööstusettevõtete seas teostatud uuringu hüpoteesid, metoodika ja uuritavate ettevõtete tutvustus	54
2.3. Rõivatööstusettevõtetes brändi ja allhanke kasutamise põhjuste ja võimaluste selgitamiseks teostatud uuringu tulemuste analüüs	63
Kokkuvõte	91
Viidatud allikad	97
Lisad.....	105
Lisa 1. Sangari moerõiva brändi kontseptsioon.....	105
Lisa 2. Eesti rõivatööstusettevõtete põhieksporti osakaal peamiste sihtriikide lõikes aastatel 1995–2001.....	106
Lisa 3. Intervjuu plaan.....	107
Summary	109

SISSEJUHATUS

Tänapäeval on aina raskem tuua turule toodet, mis suudaks olulisel määral eristuda konkurentidest oma füüsiliste omaduste poolest. Seda sellepärast, et kiire infoliikumise tõttu on erinevate toodete ja teenuste turustajate käsutuses praktiliselt ühesugune informatsioon ja vahendite arsenal. Alustades uue toote turustamisega, mis erineb teistest samalaadsetest tunduvalt parema kvaliteedi või uute innovatiivsemate lahenduste poolest, leidub alati ettevõtteid, kes seda toodet jäljendada püüavad.

Seega võib brändi kujundamine osutuda ettevõtte jaoks üheks suurimaks eduteguriks konkurentsitihedal turul läbilöömisel ning oma positsiooni kindlustamisel. Sellest tulenevalt ongi brändid paljude turundusteoreetikute ja praktikute arvates kujunenud ettevõtete üheks olulisemaks kapitaliks, mida konkurentidel on oluliselt raskem kopeerida võrreldes toodetega, millele ei ole brändi loodud.

Bränd on süntees füüsilistest, esteetilisest, ratsionaalsetest ja emotsionaalsetest elementidest ning tarbija valib toodete seast just selle brändi, millel on tema arvates parim kombinatsioon ülalnimetatud elementidest (Aaker 2003: 84; de Chernatony 2001: 35; Hart, Murphy 1998: 3; Kapferer 1998: 189; Keller 1999: 44). Tarbijad ei rahuldu enam ainuüksi tootega, vaid nende lojaalsuse võitmisel mängib rolli ka emotsionaalne rahulolu, mille nad mõnda brändi tarbides saavad. Samas kergendab brändide loomine ettevõttel teatud funktsioonide täitmist ehk bränd integreerib mitmed ettevõtte ja selle toodete jaoks olulised funktsioonid. Olulisim neist on väärtust andev funktsioon. Brändi abil on tootele või teenusele lisaks funktsionaalsetele omadustele võimalik anda ka lisaväärtus (immateriaalne, emotsionaalne), mis aitab brändi konkurentidest eristada. (Aaker 1996: 68; Coomber 2002: 9; Hart, Murphy 1998: 24)

Brändi kujundamise ja arendamise temaatikat on käsitletud paljude erinevate autorite poolt, kuid suhteliselt vähe on pööratud tähelepanu brändi loomise ja kujundamise riskidele ning ressursimahukusele. Brändi kujundamine nõuab olulisel määral erinevaid

ressursse – aega, raha, professionaalseid juhte ja turundusspetsialiste. Samas ei pruugi kõigi vajalike ressursside olemasolu ei veel tagada brändi edukust turul.

Magistritöö autori bakalaureusetöö “Margitoote kujundamine Sangari näitel” kirjutamise käigus selgus, et Sangari juhtkond kaalus juba 2004. aasta alguses tõsiselt otsust moerõiva kaubamärk likvideerida ning keskenduda allhanketele, kuna juba aastaid ei ole suudetud saavutada soovitud kasumlikkust. Ka Montonil ja Klementil on olnud oma brändi juhtimisel raskusi. Praeguseks hetkeks on Monton suutnud saavutada edu, kuid 2003. aastal ulatus kahjum üle 63 miljoni krooni ning näiteks Klementi 2003. aasta kahjum ulatus üle 22 miljoni (Kokk 2004). Sellega seoses tekib küsimus, kas nii väikesele turule nagu Eesti ja mõned lähiturud, on mõtet teha oma brändi, eriti kui konkurentbrändideks on juba Euroopas väga suurt tunnustust leidnud brändid nagu Mango, Zara, Mexx jne. Nüüdseks ongi Sangar otsustanud tulenevalt eelpool mainitud probleemidest keskenduda peamiselt allhanketele (Semevsky 2004).

Üheks lahenduseks oleks brändi rahvusvahelistumine, kuid ka sellel on omad raskused. Tõenäoliselt algavad rahvusvahelistumisel paljud probleemid just sellest, et Eesti koduturg ei paku stardituruna kuigi suurt tuge ning suurema ja atraktiivsema turu hõivamiseks puuduvad õiged vahendid. Samuti on Eesti rõivabrändid rahvusvahelisel turul täiesti tundmatud. Seega võib Eesti rõivatootjate konkurentsieelis peituda allhankes.

Eesti rõivatööstus on läbi aegade eksportinud arvestatava osa oma toodangust, kuid suurem osa ekspordist on senini moodustanud allhange. Allhange tähendab tavapärases käsitluses protsessi, kus tellija firma tellib allhankijalt oma (brändi) toodete komponentide, osade või ka terviktoodete tootmise (Arlinghaus 2002: 8; Atamtürk, Hochbaum 2001: 1081; Webster *et al* 1997: 828). Allhange tähendab tavapärases käsitluses protsessi, kus tellija firma tellib allhankijalt oma (brändi) toodete komponentide, osade või ka terviktoodete tootmise Eesti rõivatööstuses on levinuim allhanke vorm kaubanduslik allhange, kus allhankija valmistab kogu toote ja tellija ülesandeks on enamasti toote turustus, logistika ja müük. Praeguseks hetkeks on paljud rõivatootjad läinud lihtsalt allhankelt üle täisallhanketele, mille puhul toodangut valmistatakse tellija brändi nime all.

Peamiseks põhjuseks allhanketeenuste tellimiseks Eestist on senini olnud odavam tööjõud võrreldes teiste Euroopa riikidega. Samuti on allhange pärast Nõukogude Liidu lagunemist aidanud paljudel raskustesse sattunud rõivatootmisettevõtetel oma tootmisvõimsusi rakendada.

Kuigi esmapilgul võib tunduda, et allhankes võib peituda Eesti rõivatööstuse konkurentsieelis, siis sellel strateegial on ka omad ohud. Euroopa Liiduga liitununa on Eesti kulutase hakanud konvergeeruma Euroopa Liidu kulutasemega ja seega ei pruugi rõivatootjad allhanke pakkumisel pikaajaliselt enam piisavalt konkurentsivõimelised olla. Juba praeguseks hetkeks on rõivatööstuse osatähtsus kogu töötleva tööstuse toodangust enamikus Lääne-Euroopa riikides vähenenud. Paljude tuntud rõivabrändide tootmine toimub näiteks madalama kulutasemega Aasia riikides (Neudorf 2003). Seega peavad Eesti rõivatootjad arvestama ohtude ja võimalustega nii brändide arendamisel kui ka allhanketeenuseid osutades.

Käesoleva magistritöö eesmärgiks ongi välja selgitada brändi ja allhanke strateegiate kasutamise põhjused ja võimalused Eesti rõivatööstuses. Töö eesmärgist tulenevalt on peamisteks uurimisülesanneteks:

- tuua välja brändi olemus ning tähtsus ettevõtte edukuse tagamisel;
- võrrelda brändi kujundamise, arendamise ja juhtimise erinevaid võimalusi;
- selgitada allhanke olemust ning arenguetape;
- võrrelda allhanke erinevaid liike ja selgitada allhankija rolli tellija tootmisprotsessis;
- tuua välja brändi kujundamise ja allhankesuhete loomise eelised ning puudused konkurentsieelse loomisel;
- analüüsida Eesti rõivatööstuse turusituatsiooni, tuues välja allhanke ja omatoodangu arengutendentsid;
- püstitada uurimishüpoteesid selgitamaks brändi kujundamise vajalikkust ning allhanke tegemise võimalusi Eesti rõivatööstuses;
- analüüsida esitatud uurimishüpoteeside põhjal läbiviidavate süvaintervjuude abil, millised on põhjused ja võimalused, mis mõjutavad Eesti rõivatööstusettevõtete otsuseid keskenduda allhanketele või kujundada ja tuua turule oma bränd.

Magistritöö jaotub ülesehituselt teoreetiliseks ja empiiriliseks osaks. Töö esimeses osas käsitletakse brändi kujundamise ja allhankesuhete teoreetilisi aspekte. Brändi loomise protsessi käsitlemisel võetakse aluseks järgmiste autorite poolt välja töötatud brändi kujundamise etapid ning protsessiskeemid: Aaker, de Chernatony, Goodchild ning Callow, Hart ja Murphy, Kapferer, Kotler. Kui enamus autoreid on rõhutanud oma käsitlustes valdavalt brändi väärtuse loomist, siis nimetatud autorid on lisaks sellele käsitletud komplekselt ka brändi kontseptuaalset kujundamist. Magistritöö esimeses alapunktis tuuakse välja ka brändi strateegiate kujundamise põhiprintsiibid, mida on uurinud Aaker, Douglas, Craig ja Nijssen, Balmer ning mitmed teised autorid.

Töö teoreetilise osa teises alapunktis käsitletakse allhankesuhete olemust ja iseloomu. Allhanget vaatlleb magistritöö autor kui firmasisesest protsessi, mille eesmärgiks on koordineerimis- ja juhtimiskulutuste optimaalse taseme ning seeläbi sobiva juhtimisstrateegia määratlemine. Teoreetilise osa teises alapunktis tuuakse välja ka allhankesuhete erinevad liigid. Põhiliselt toetutakse antud alapunktis järgmiste autorite seisukohtadele: Arlinghaus, De Toni ja Nassimbeni, Hollensen, Lehtinen ning Strange ja Newton. Nimetatud autorid on allhankesuhete olemust ja arenguvõimalusi kõige põhjalikumalt käsitletud. Magistritöö teoreetilise osa teise alapunkti lõpus tuuakse välja seosed brändi kujundamise ja allhanketeenuste osutamise vahel. Magistritöö autor toob kokkuvõtlikult välja brändi kujundamise tuumkompetentsid ja allhankesuhete tuumkompetentsid rõivatootmise väärtusloomeahelas.

Magistritöö teoreetilise osa viimases alapunktis käsitletakse nii brändi kujundamise kui ka allhankesuhetele keskendumise positiivseid ja negatiivseid aspekte. Antud alapunktis selgitatakse, millised on omatoodangule ning millised on allhankesuhetele keskendumise eelised ja puudused. Mõlema strateegia eeliseid ja puuduseid käsitletakse lähtuvalt kolmest erinevast kategooriast, milleks on tooted ja tootmine, finantsvaldkond ning turud ja turustamine.

Magistritöö teise osa esimeses alapunktis selgitatakse, milline on Eesti rõivatööstusettevõtete turusituatsioon. Seejuures tuuakse välja rõivatööstusettevõtete majandus- ja finantsnäitajate dünaamika aastatel 1995–2003. Lisaks analüüsitakse peamisi probleeme, millega rõivatööstusettevõtted on turul tegutsedes kokku puutunud. Antud osas toetutakse peamiselt Eesti Statistikaameti poolt koostatud rõivatööstuse ja

kogu töötleva tööstuse agregeeritud andmetele. Lisaks sellele kasutatakse ka Eesti Rõiva- ja Tekstiililiidu poolt välja antud statistilisi andmeid sisaldavaid infomaterjale.

Empiirilise osa teises alapunktis antakse ülevaade kasutatavast uurimismetoodikast. Alapeatükis tuuakse välja, millised on uurimishüpoteesid ning selgitused selle kohta, millistel alustel koostati süvaintervjuu plaan. Samuti tutvustatakse valimisse valitud ettevõtete tausta ja senist tegevust. Valimi moodustamisel toetuti peamiselt Eesti Vabariigi Justiitsministeeriumi Registrite ja Infosüsteemide Keskuse andmetele Eesti rõivatööstusettevõtete kohta.

Autor otsustas süvaintervjuu kasuks seetõttu, et see võimaldab kõige paindlikumalt ning sügavuti uurida nii brändi kujundamise kui allhankesuhete arendamise erinevaid aspekte tootja vaatepunktist lähtuvalt. Süvaintervjuud teostati vahemikus 23. märts kuni 3. mai 2006. aastal. Intervjueeriti kaheksa rõivatootmisettevõtte tegev-, turundus- või tootmisjuhti. Süvaintervjuud viidi läbi järgmiste ettevõtetega: Baltika AS, Bastion AS, Club Fashion OÜ, Ilves-Extra AS, Morreks Ärigrupp OÜ, PVMP-EX OÜ, Sangar AS ja Zik-Zak OÜ.

Töö teise osa viimases alapunktis analüüsitakse läbiviidud intervjuude tulemuste alusel, milline on Eesti rõivatööstusettevõtete suhtumine allhanketeenuse pakkumisse ning mil määral ollakse valmis seda tegema. Käsitletakse nende firmade tegevust, mis on juba otsustanud keskenduda ainult allhanke osutamisele, ning nende ettevõtete tegevust, kes on kujundanud või planeerivad kujundada oma brändi. Intervjuude tulemuste analüüsile tuginedes tehakse magistritöö lõpus kokkuvõte sellest, millistel brändi ja allhanke strateegiate kasutamise põhjused ja võimalused Eesti rõivatööstuses.

Autor tänab kõiki, kes võimaldasid magistritöö jaoks andmeid koguda ning eriti järgmiseid ettevõtete juhte: Ada Trauman, Zik-Zak OÜ tootmisjuht; Alari Engman, PVMP-EX OÜ juhataja; Arvo Kivikas, Ilves-Extra ASi ärijuht; Gunnar Kraft, Sangar ASi juhatuse esimees; Kaido Peiker, Club Fashion OÜ juhataja; Marge Ruus, Morreks Ärigrupp OÜ tegevjuht; Meelis Milder, Baltika ASi tegevdirektor; Merike Pääro, Bastion ASi tegevjuht.

1. BRÄNDI KUJUNDAMISE JA ALLHANKESUHETE TEOREETILISE KÄSITLUSE ALUSED

1.1. Brändi olemus, komponendid ja kujundamine

Enamiku turundusteoreetikute ja -praktikute seisukohalt lähtuvalt on ettevõtte eduka tegevuse üheks peamiseks eelduseks tänapäeval muutunud brändi kujundamine ja selle turunduse õige juhtimine. Tihedas konkurentsisis püütakse tarbija lojaalsuse võitmiseks pakkuda hüvesid ja lisaväärtusi, mis ei ole ainult funktsionaalsed, vaid lisaks ka emotsionaalsed.

Inglisekeelsele mõistele *brand* ei ole olemas ühest ja selget eestikeelset vastet, mida aktsepteeriksid kõik turunduspraktikud ja -teoreetikud Eestis. Eesti keeles on brändi käsitlemisel sünonüümidena kasutusel mitmed erinevad mõisted: margitoode, margikaup, *brand*, bränd jne. Segaduse vältimiseks erinevate terminite kasutamisel, kasutab autor käesolevas magistritöös terminit bränd, kuna terminid margitoode ja -kaup on seotud pigem ühe tootega, kuid tänapäeva mõistes ei ole bränd pelgalt toode, vaid väärtusloome süsteem.

Kaubamärk on tähis, mida tootjad on pikka aega kasutanud äritegevuses oma kaupade või teenuste eristamiseks teistest kaupadest ja teenustest. Kaubamärkide arengu ajalugu on väga pikk ning see ulatub tagasi kaugesse minevikku. Esimesi kaubamärkidega sarnaseid kujutisi kasutasid kunstnikud ja käsitöölised juba Vana-Kreekas, Roomas ja Egiptuses (Hart, Murphy 1998: 13), samuti põletati kariloomade nahale nende omaniku poolt päritolu tähistavad märgid ning ka viikingid märgistasid oma ehitatud laevad (Coomber 2002: 18). Keskajal sai alguse tõsisem tootjate-poolne kaupade markeerimine, kus gildide käsitöölised panid oma toodetele isiklikud märgid ning feodaalid kasutasid oma liitlassõdalaste ja maavalduste eristamiseks kõikvõimalikke märke mõõkadel ja vappidel (Mooralt 1995: 159).

Tänapäeva mõistes sai brändi kujundamine alguse juba 19. sajandil. 18. ja 19. sajandil hakkasid üha enam levima ühe toote erinevad variandid, mis sarnanesid üksteisega otstarbe poolest, kuid nende kvaliteet ei pruukinud olla võrreldav. Suureneva konkurentsi tingimustes tõusis esiplaanile tootjate soov kontrollida oma toodete jaoks endi poolt loodud jaotuskanalit. Jõuti arenguetapini, kus brändil oli juba nii päritolu tähistav kui ka kaitsefunktsioon. (Hart, Murphy 1998: 18–19)

Alles 1990. aastate alguses hakkasid paljud ettevõtted tunnetama, et brändi edu või ebaedu turul määrab brändi positsioneerimine potentsiaalsete tarbijate mõttemaailmas (Coomber 2002: 22–23). Bränd on muutunud mõisteks tarbijate teadvuses ehk bränd on illusioon, mille tootja on loonud tarbija kujutluses. Seega, lisaks materiaalsele atribuutidele (toode, tema pakend, hind) kerkisid esiplaanile ka mittemateriaalsed atribuudid (logo, pakendi kujundus, toote maine, personaalsus). Tänapäeval tähendabki bränd enamasti atribuutide kombinatsiooni, st käega katsutavate ehk materiaalsete ja käega mittekatsutavate väärtuste kokku panemist. (de Chernatony, Dall’Olmo Riley 1998: 436)

Brändi definitsioon on arenenud viimaste aastakümnete jooksul etapiviisiliselt lähtuvalt nii brändide endi kui ka turundusteoriate arengust. Üldiselt on brändi defineeritud lähtuvalt kolmest aspektist: seadusandlusest, erinevate elementide kombinatsioonina ja väärtusloome süsteemina.

Lähtuvalt seadusandlusest defineeritakse brändi läbi kaubamärgi (*trademark*). Eesti kaubamärgi seaduse järgi on kaubamärk tähis, mida isik kasutab või kavatseb kasutada majandus- ja äritegevuses oma kaupade või teenuste eristamiseks teiste füüsiliste või juriidiliste isikute samaliigilistest kaupadest ja teenustest (Kaubamärgiseadus 2003). Seega märgistab kaubamärk konkreetset toodet või kaupa, omades patenteeritud logo, sümbolit või kirjapilti. Turunduspraktikas on bränd siiski tunduvalt laiem mõiste kui kaubamärk, haarates endasse lisaks toote füüsilistele omadustele ka mittemateriaalseid atribuute. Seega on kaubamärk tootja või jaotaja poolt registreeritud ja seadusega kaitstud brändi (materiaalne) osa.

Pikka aega on turundajad defineerinud brändi lähtuvalt erinevate elementide kombinatsioonist – bränd on mingi toote, nime, sümboli, kujutise, logo või eespool

mainitud tegurite kombinatsioon, mille eesmärk on identifitseerida ühe tootja või vahendaja kaupa ja eristada seda konkurentidest (Aaker 1991: 183; Cannon 1992: 289; Kotler, Armstrong 1990: 234; Voog 1997: 48). Nimetatud seisukohast lähtuvalt on bränd pigem visuaalne kujutis, mille kaudu informeeritakse kliente konkreetsest tootest ja mille järgi eristatakse seda teistest sarnastest toodetest turul.

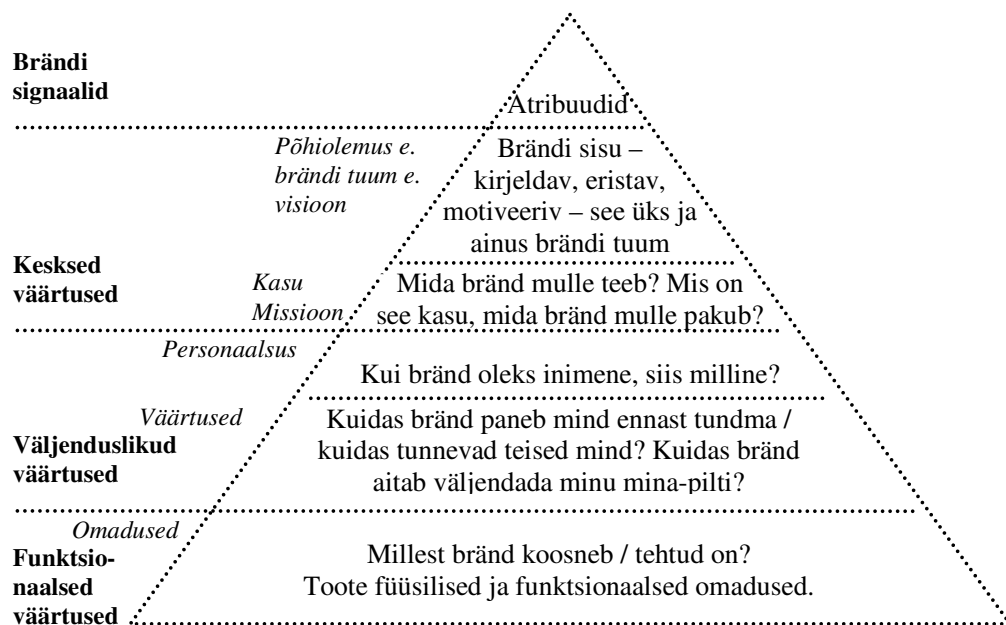
Brändide arenedes on aga brändide all hakatud pigem mõistma väärtusloome süsteemi. Brändi ei defineerita enam kui lihtsalt toodet ennast, pakendit, brändi nime jms, vaid ka kui edustamist, reklaami ja üldist teadvustamist, mille läbi luuakse tarbijate silmis väärtust (Aaker 2003: 84; de Chernatony 2001: 35; Hart, Murphy 1998: 3; Jutila 1995: 2; Kapferer 1998: 189; Keller 1999: 44). Selle aspekti järgi on bränd süntees füüsilistest, esteetilisest, ratsionaalsetest ja emotsionaalsetest väärtustest ning tarbija valib toodete seast just selle brändi, millel on tarbija arvates parim kombinatsioon ülalnimetatud elementidest.

Magistritöö autori seisukohalt sisaldab bränd endas nii materiaalseid ja reaalselt mõõdetavaid (rahaline väärtus, turuosa) kui ka mittemateriaalseid ning ainult tarbija teadvuses asetsevaid atribuute (maine, identiteet, personaalsus). Kõige paremini võtab brändi defineerimise probleemi kokku prantsuse turundusekspert Kapferer (1998: 10): „Toode on see, mida ettevõtte toodab, bränd on see, mida tarbija ostab”.

Kotler (2002: 65) väidab, et üldiselt ongi turundus kunst luua brändi. Brändide loomine algab püsiva raamistiku kujundamisest. Et luua püsiv raamistik brändi kujundamiseks, tuleks esmalt alustada brändi kontseptsiooni (*brand platform*) kujundamisest. Brändi kontseptsioon on aluseks kogu brändi olemuse ja identiteedi kujundamisele. Brändi kontseptsiooni kujundamise valdkonda on käsitlenud mitmed autorid ning peamiselt on erialases kirjanduses käsitletud brändi kujundamist selle identiteedi loomisena. Magistritöö autor on lähenenud brändi kontseptsiooni kujundamisele lähtuvalt järgmiste olulisemate autorite käsitlustest: Aaker, de Chernatony, Goodchild ning Callow, Hart ja Murphy, Kapferer, Kotler. Kui enamik autorid on käsitlenud brändi väärtuse loomist, siis nimetatud autorid on lisaks sellele komplekselt käsitlenud ka brändi kontseptuaalset kujundamist.

Olulisim samm konkurentidest eristuva ning sobiva brändi kontseptsiooni loomisel on välja kujundada brändi visioon, mille ülesandeks on selgitada brändi maailmavaadet. Brändi visiooni kujundamine on üks suurematest väljakutsetest brändi kujundamisel üldse, kuna see on aluseks kogu ülejäänud brändi kontseptsiooni loomisele (vt joonis 1). (de Chernatony *et al* 2003: 4; Hart, Murphy 1998: 190)

Nagu juba eelpool mainitud, tuleneb brändi missiooni kujundamine paljuski visioonist. Missioon kujutab endast tegevusi ja protsesse, mida kavatakse turul läbi viia, täitmaks tulevikus brändi visiooni. Missioon kirjeldab brändi arengusuunda – mida hakatakse tegema, mis on juhtivaks ideeks või millisesse valdkonda koondatakse oma jõupingutused. Kui visioon on brändide puhul enamasti sõnastatud tulevikunägemusena, siis missioon on alati sõnastatud tegevuste või protsessidena. (Coomber 2002: 88)



Joonis 1. Brändi kontseptsiooni kujundamine (autori koostatud).

Visioon ja missioon on kui suunav energia, millele toetuvad ülejäänud kontseptsiooni elemendid – funktsionaalsed atribuudid, brändi väärtus jne. Brändi põhiliste kontseptsioonielementide välja töötamisele järgneb järgmise astmena brändi hüvede/väärtuste kujundamine (Aaker, Joachimsthaler 2000: 44; Hart, Murphy 1998: 190).

- Kesksed väärtused (*central values, emotional benefits*). Brändi seisukohalt peegeldavad need väärtused seda, mida tarbija ja bränd jagavad fundamentaalsel tasemel – filosoofilisel, moraalsel, käitumuslikul tasemel. Tarbija seisukohalt püstitatakse küsimus – millist elu tarbija tahab elada (edukat, täiuslikku, stabiilset)?
- Väljenduslikud väärtused (*expressive values, self-expressive benefits*). Need peegeldavad brändi jaoks tarbija olemust – tüüp, sugu, iseloomuomadused, isiksus, staatus jne. Väljenduslike väärtuste kujundamisel püstitatakse brändi ja tarbija seisukohalt järgmised küsimused – millist tarbijat bränd eeldab; missugune isiksus tahab tarbija olla (aktiivne, kaasaegne, sotsiaalselt vastutav)?
- Funktsionaalsed väärtused/kasud (*functional values/benefits*). Need näitavad, missuguseid tooteid või teenuseid bränd pakub ning samuti ka seda, missuguseid funktsionaalseid kasusid brändi tarbimine kliendile annab (koostis, kasutusvaldkonnad, toime, välimus, kulud). Brändi seisukohalt on oluline selgitada välja, mida bränd tarbijale pakub ning tarbijat huvitab siinkohal, missuguseid tooteid või teenuseid bränd pakub (loodussõbralikkus, naturaalsus, mugavus, tehnoloogiline uudsus, ohutus, efektiivsus jne).

Lõpuks, kui tarbija jaoks on kõik väärtuse tasemed sobivalt välja kujundatud, siis on tarbija nõus ka brändi ostma, kuna ta saab seostada oma (tarbija-)väärtused brändi väärtustega. Ostuotsuse tegemisel otsib tarbija sellist brändi atribuutide kombinatsiooni, mis tagab talle parimad funktsionaalsed väärtused. Samas ei tohi ka unustada, et tarbija eelistab selliseid kombinatsioone, mis aitavad tal väljendada enda isikupära – seda saab teha aga läbi kesksete ja väljenduslike väärtuste. Kõigi eelnevate tasemete kokkuvõttes kujuneb välja nn brändi kompetents. See kujutab endast brändi planeeritud kontseptsiooni. (Hart, Murphy 1998: 191)

Peale brändi väärtuste määratlemist keskendutakse ülejäänud brändi kontseptsioonelementide kujundamisele, milleks on brändi atribuudid. Brändi atribuutide all peetakse eelkõige silmas kommunikatsiooni, mille abil brändi väärtused tarbijani viiakse. Brändi peamiseks kommunikatsioonivahenditeks on tema nimi, logo, pakend, hind ja hinnasildid, etiketid, kvaliteedi- ja garantiilehed, avaldatud artiklid ajakirjanduses ning reklaam mitmesuguste massimeediakanalite kaudu. Tarbijatele sõnumi loomise käigus tuleb läbi töötada kõik brändi atribuudid ning panna iga

atribuudi jaoks eraldi paika arengukontseptsioon. (Aaker 1996: 80–81; Hart, Murphy 1998: 192)

Brändi loomisel ja edasiarendamisel on suur tähtsus õige nime ja kujundi valikul, sest valdavalt tajub tarbija toote väärtusi ja puudusi nende kaudu. Brändi nimi peab äratama tarbijas usaldust, olema kergesti meeldejääv ja erinema teistest samasuguste toodete brändidest. Seega on tarbijate tähelepanu tõmbamisel ning toote eristamisel konkurentkaupadest väga suur roll oskuslikult valitud brändi nimel. Võib isegi öelda, et nimi on üheks olulisemaks komponendiks brändi kontseptsioonis. (Hart, Murphy 1998: 192; Kotler 2002: 65)

Brändi nime on erinevad autorid üldiselt defineerinud enam-vähem sarnaselt: brändi nime defineeritakse kui nime, väljendit, märki, sümbolit või nende kombinatsiooni, mille eesmärgiks on identifitseerida ühe tootja või tootjate grupi tooteid või teenuseid. Seejuures on brändi nimi (*brand name*) see osa brändist, mida saab hääldada; brändi tunnus (*brand mark*) aga ka see osa, mis on äratuntav, kuid mitte hääldatav, näiteks sümbol, kujundus, teatud kirjaviis, värvikombinatsioon jne. (Coomber 2002: 9; Hart, Murphy 1998: 38; Kotler 1991: 442)

Brändi nimel on mitmeid funktsioone, mis aitavad brändi kujundada edukaks ning tugevaks. Brändi nimi identifitseerib toodet ning võimaldab tarbijal kergendada oma ostuotsuse langetamist. Samuti annab nimi tarbijale võimaluse toodet edasi soovitada. Brändi nimi annab edasi sõnumeid, mis võivad olla koheselt silmatorkavad või ka alateadlikult teadvustatavad. Brändi nimi on üldjuhul ka osa õiguslikust omandist, mis kaitseb ettevõtet tema nime ning maine kuritarvitamise eest. (Hart, Murphy 1998: 34) Et eelpool mainitud funktsioone oleks kergem täita, peaks brändi nimi hõlmama toote omadusi; nime peaks olema kerge hääldada, ära tunda ja meelde jätta (head on lühikesed nimed) ning teistes maades ja keeltes ei tohiks nimel olla halva varjundiga tähendust (Kotler 1991: 446).

Brändi nime strateegia kujundamine hõlmab endas tervet rida üksteisega väga tihedalt seotud komponente (Hart, Murphy 1998: 34–37).

- Toote või teenuse informatsioon. See hõlmab endas põhjalikku arusaamist toote kontseptsioonist ja tema funktsioonidest, tema erilistest omadustest ning

olemasolevast turupositsioonist, kuidas teda kasutatakse ning millist rahulolu ta tarbijale pakub, tema suhtest konkurentkaupadesse, müügi- ning turustusplaanidest, tema suhtest ettevõtte nimesse ning olemasolevatesse kaubamärkidesse jne.

- Turuinformatsioon (sh konkurendid, trendid, demograafiline situatsioon jne). See kujutab endast kogu olemasoleva ning kättesaadava informatsiooni kogumist turu kohta, kus tegutsetakse, ja hõlmab nii kvantitatiivsete kui ka kvalitatiivsete andmete kogumist ja analüüsi.
- Kaubamärkide informatsioon (sh nõuded ettevõtetele, sihtriigi mõju, õiguslikud nõuded, olemasolevad kaubamärgid jne). Siinkohal tuleb määratleda need maad ja kultuurid, kus soovitakse oma kaubamärki registreerida. Väga hoolikalt tuleks jälgida, et brändi nimi sobiks keskkonda (oleks kooskõlas kohaliku seadusandluse ja eetiliste tõekspidamistega; sobiv nime pikkus, hääldatavus ja graafiline kujutis). Samuti tuleb õppida põhjalikult õppida turul juba tegutsevaid ja konkureerivaid kaubamärke.
- Brändi nime eesmärk. Brändi nimele tuleb püstitada kindlad eesmärgid, mis näitavad, mida sellega tahetakse saavutada.

Üldises plaanis võib brändil olla nii otseselt kirjeldav (inimese nime, koht, elustiili jne. järgi) kui ka täielikult välja mõeldud nimi. Kirjeldavatel nimedel on positiivseks pooleks asjaolu, et nad on kommunikatiivsemad ning võimaldavad sõnumite edastamist kiiremini ja selgemalt. Samas võivad täielikult välja mõeldud nimed olla kergemini meelde jäävad ja hääldatavad. (Kotler 2002: 66–67)

Brändi nimel on keskne roll toote personaalsuse välja kujundamisel, kuivõrd see on osa brändist, mida enam ei muudeta ning mille järgi tarbija tooteid eristada suudab ja lõpuks ka oma ostuotsuse langetab. Kui toote pakendi disaini, kauba reklaamikampaaniaid või isegi toote koostist võidakse muuta, siis valdavalt jääb brändi nimi läbi toote elutsükli siiski püsivaks. (Kapferer 1998: 83)

Tarbijatega suhtlemisel ning informatsiooni edasi kandmisel on aina suuremat rolli omandamas brändi nime kõrval ka toote pakend. Pakend on osa brändi visuaalsest identiteedist. Sellel on võimalik tarbijatele edastada hulgaliselt teavet tootja, toote kasutamisevõimaluste ja ohutusnõuete, garantii ja kvaliteedi kohta. Lisaks

funktsionaalsusele võib pakendil olla ka emotsionaalne väärtus, moodustades tarbija jaoks omakorda lisaväärtuse. (Aaker 1996: 187–188; Hart, Murphy 1998: 49–50)

Magistritöö autori arvates on brändi atribuutide määratlemisel rõivatööstuses mitmeid spetsiifilisi aspekte. Näiteks pannakse rõivatööstuses väga suurt rõhku korrektsete ja informatiivsete etikettide ja tootega kaasaminevate brošüüride ja infolehtede väljatöötamisele, samuti ka õige reklaami suunamisele soovitud sihtrühmadele. Pakendil on rõivatööstuses siiski suhteliselt väike tähtsus. Juhul kui ettevõttel on ka jaekaupluste kett brändi turustamiseks, siis lisaks eelpool toodud brändi atribuutidele on rõivatööstuses oluline tähtsus ka kaupluste kujundamisel, mis peab samuti lähtuma brändi identiteedist. Seega aitavad brändi maine kujundamisele kaasa ka kõik, esialgu vaid pisiasjadena näivad detailid.

Kokkuvõtlikult võib öelda, et brändi kontseptsiooni kujundamisel tuleb kokku puutuda järgmise kolme suurema probleemide grupiga (Goodchild, Callow 2001: 48–52).

1. Esmalt tuleb defineerida, mis funktsionaalselt seisukohalt (suurem, kiirem lihtsam, ohutum) eristab brändi teistest konkurentbrändidest ja mille poolest on see sihtklientidele kasulik. See on fundamentaalseim tasand, kus sõnastatakse brändi tugevaim külg.
2. Pärast funktsionaalse eristumise aluste määratlemist järgneb teise etapina brändi omapära ja personaalsuse kujundamine. Selles etapis määratletakse, kuidas bränd hakkab sobima inimeste ellu ning kuidas ettevõtte brandid on positsioneeritud.
3. Kolmanda etapina tuleks kokku võtta kaks esimest ning määratleda, kuidas kahe esimese etapi sõnum väljendada nii, et ta oleks kliendile lihtsalt arusaadav ning samas ka vastupandamatu.

Käesoleva magistritöö autori arvates on brändi kontseptsiooni kujundamise olulisimaks eesmärgiks brändi identiteedi loomine, toetudes kõigile kontseptsiooni kujundamise etappidele. Brändi identiteet tähendab omaduste kogumit ja tarbijale suunatud sõnumit, mis seda toodet kõige paremini iseloomustab ning teda teiste seast esile tõstab (Aaker, Joachimsthaler 2000: 43). Brändi väärtustest ja atribuutidest, sh brändi nimest, pakendist ning sümbolitest, sõltub see, millisena tarbija brändi identiteeti tajub või interpreteerib. Brändi nime ning pakendiga saadetak sõnum (identiteet) dekodeeritakse tarbijate poolt ning see omakorda kujundab brändi maine turul. Maine ongi süntees

tarbijale saadetud sõnumist, brändi nimest ja visuaalsetest sümbolitest, tootest, reklaamist, sponsorlusest jt teguritest, mida tarbija läbi kommunikatsioonikanalite vastu võtab (Past 1999: 49).

Brändi kontseptsiooni kujundamist Eesti rõivatööstuse praktikas uuris magistritöö autor oma bakalaureusetöös „Margitoote kujundamine Sangari näitel”. Lisas 1 on toodud Sangari moerõiva brändi kontseptsioon lähtuvalt joonisel 1 toodud brändi väärtuste tasemetest. Praeguseks hetkeks on Sangar AS moerõiva brändi otsustanud likvideerida, kuna brändi kujundamisel esines mitmeid kontseptuaalseid probleeme, mis omakorda avaldasid negatiivset mõju brändi müügitulemustele ja kasumlikkusele. Sangari brändi kujundamise probleeme on põhjalikult käsitletud eelpool nimetatud bakalaureusetöös.

Brändi loomine ei toimu enam kaugeltki mitte ainult toote tasandil, vaid see on protsess, mis läbib kogu ettevõtet, ühendades erinevaid juhtimistasandeid. Alustades juhtkonna tasandist ning lõpetades reatöölisega kantakse edasi brändi identiteeti, millest sõltub ostjale loodav illusioon. Brändi kontseptsiooni kujundamisel tuleb brändile anda ainuomane identiteet ja personaalsus, mille puhul tarbijad on valmis jääma brändile lojaalseks ning on nõus maksma sellist hinda, mida ettevõtte kasumi teenimiseks vajab. Seejärel alustatakse brändi turundusstrateegia väljatöötamisega, mille kaudu luuakse võimalused läbi mille on võimalik püstitatud eesmärkideni jõuda. Turundusstrateegia loomine ettevõttes peab olema tihedalt seotud kogu ülejäänud organisatsiooni tegevusega, kusjuures ettevõtte üldise strateegia planeerimise käigus tuleb luua strateegia ka brändi arendamiseks ja juhtimiseks. Brändi strateegia kujundamise käigus langetatakse otsus, millistele toodetele brändi üldse vaja on ning milline peab olema brändi identiteet, personaalsus ja positsioneerimine teiste brändide suhtes. (Aaker 2004: 14; Kotler 1991: 442).

Erinevate autorite lähenemiste ja praktiliste tegevuste kõrvutamisel võib esile tuua mitmed teineteisele suhteliselt sarnased brändi strateegia kujundamise käsitlused (*branding strategy*) (Aaker 2004: 181; Balmer 2001: 253; de Chernatony 2001: 22; Douglas *et al.* 2001: 100; Petromilli *et al* 2002: 26).

1. Individuaalne bränd. Igast tootest luuakse eraldi iseseisev bränd, mille turundustegevust juhitakse sõltumatult sama tootja teistest võimalikest brändidest. Individuaalsete brändide kasutamine on kõige otstarbekam siis, kui tooted pole oma

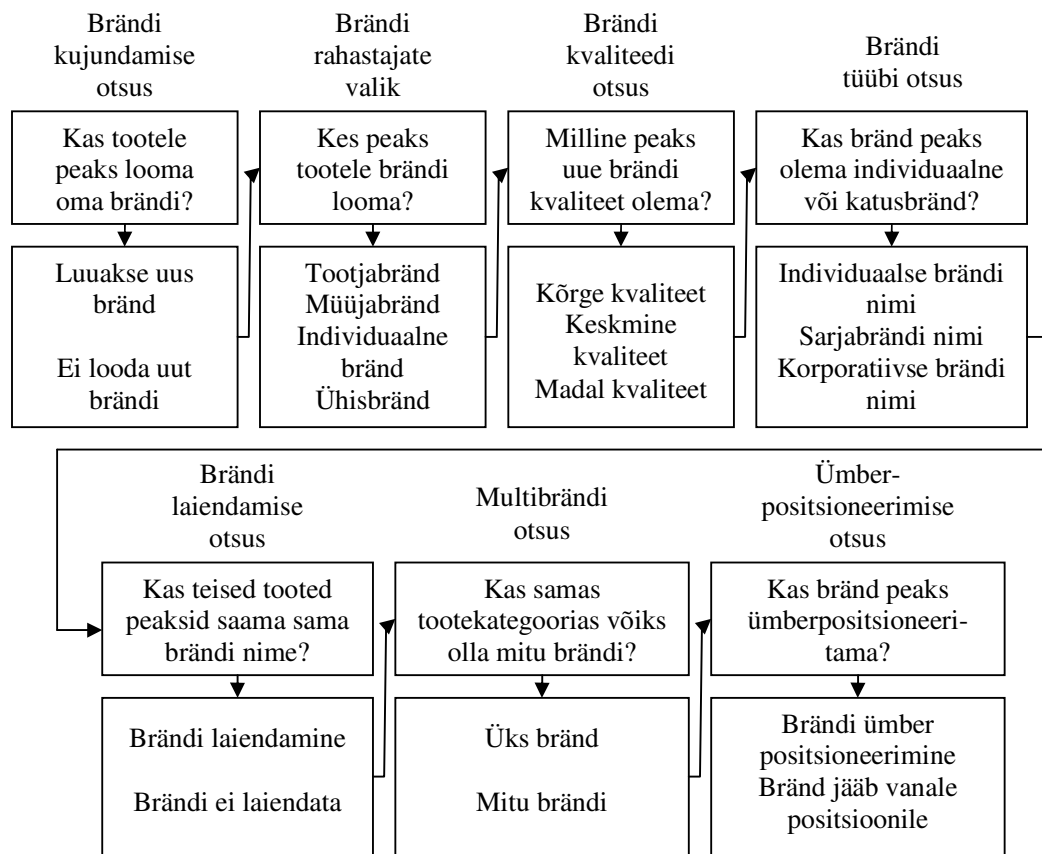
kvaliteedilt ja hinnalt sarnased ning nende brändide kasutamisel omistatakse igale uuele tootele isikupärane nimi ja ka igale turusegmendile lähenetakse erineva turundusstrateegiaga.

2. Korporatiivne bränd. Tootegrupid kujundatakse alambrändideks ning ühendatakse ühe katusbrändi alla, kasutades kõigi puhul ühest, selget sõnumit. Tegemist on nn monoliitse brändiga, kuna kesksel kohal on ainuüksi korporatiivne bränd ehk siis kõik tooted markeeritakse selle alt ja sellele vastava identiteediga. Puuduseks on siin piiratud paindlikkus erinevate segmentide ja tootegruppide osas konkureerimisel. Sellele vaatamata on mitmetel põhjustel korporatiivbrändi strateegia üks levinuimaid, kuna see aitab võrreldes üksikute brändide promotsiooniks tehtavate kuludega edustamise kulusid kokku hoida.
3. Dominantne bränd. Sellisel juhul on korporatiivne bränd lisatud konkreetse brändi juurde ja annab sellele juurde võimsust, turvalisust ja usaldusväärsust, kuid dominantsel brändil on oma iseseisev identiteet. Toodetel on ühine katusnimi või algtüvi, kuid allbrandid on erinevad.
4. Ühisbränd. Antud juhul on tootja ja turustaja liitnud kokku erinevate brändide strateegiad, kasutades erinevaid mudeleid näiteks erinevatel sihtturgudel. Näiteks võib iga bränd olla suunatud spetsiaalsele turule, kuid samas võidakse anda talle väärtus ka korporatiivse brändi toetusega.

Brändi kujundamise strateegiate väljatöötamise käigus tuleb võtta vastu palju erinevaid ja tähtsaid otsuseid. Ühe võimaluse turundusstrateegiate kujundamise otsustusprotsessist on välja toonud Kotler (vt joonis 2). Brändi kujundamisele lähenemine protsessidiagrammiga aitab täiendada joonisel 1 välja toodud tasemeid. Protsessidiagrammis on välja toodud olulisimad otsused, mis on pidepunktiks brändi kujundamisega tekkivate probleemide lahendamisel.

Enne, kui asuda brändi kontseptuaalse kujundamise juurde, on paljudel juhtudel uute brändide turule toomisel kujunenud oluliseks hoopis see, kes peaks toodetele brändi nime andma. Kotler (1991: 442) toob välja brändi strateegiate kujundamise küsimuste esimese ringina asjaolu, kes saab brändi rahastajaks või kasutajaks. Selle lähenemise kohaselt tuleb otsus teha kahe järgmise brändipoliitika vahel: tootjabränd ja müüjabränd.

Tootjabränd on bränd, mis kuulub tootjale. See on loodud brändi tooteid valmistava ettevõtte poolt ning aitab firmal oma tooteid turul identifitseerida. Tootjabrändide puhul teostab edustustegevust, kaupade jaotust ning hinnakujundust tootja ise. Maailmas koguvad aga üha suuremat populaarsust turustajate (müügikettide) poolt juhitud brandid ehk müüjabrandid (*private label*). Müügiketid ostavad tootjatelt hulgikoguse tooteid või teenuseid kokku ning kujundavad iseseisvalt neile brändi või ühise tooteperekonna koos vastava brändiga. (Kotler 1991: 442)



Joonis 2. Brändi turundusstrateegiate väljatöötamise otsustusprotsess (*Ibid.*: 442).

Teiseks oluliseks küsimuste ringiks brändi turundusstrateegia välja kujundamisel on valik individuaalse või brändiperekonna (sh korporatiivse brändi) strateegia vahel. Individuaalse brändi puhul annab firma igale tootele oma brändinime. Kõrgkvaliteedile spetsialiseerunud ettevõtte saab individuaalbrändi abil põhimüüki kahjustamata turule tuua ka madalama kvaliteediga toote. Sel juhul ei kandu uue kaubaga tutvumisel tarbijate negatiivsed emotsioonid üle firma teistele toodetele või kogu organisatsioonile.

Katusbrändi korral on firma kõik tooted seotud ühe nimega. Hea katusbrändi maine toetab kõikide alambrändide müüki. (Douglas *et al* 2001: 106)

Üks levinumaid katusbrändi strateegiaid on korporatiivbrändi kujundamine. Sageli on korporatiivse brändi reputatsioon võrreldes individuaalbrändidega väärtuslikum. Coomberi (2002: 42) seisukohalt lähtuvalt seisneb korporatiivse brändi olulisus selles, et alambrändide loomine, toetamine ja arendamine on odavam; edasimüüjal on hõlpsam kaupu reklaamida; ning tarbijate tähelepanu keskendub firmale, kes seisab brändi taga ja nii tõuseb ka teiste toodete väärtus.

Kolmanda tähtsa probleemide ringina on Kotler (1991: 442) joonisel 2 käsitlenud brändinime laiendamist. Enamasti tekib küsimus, kas uue toote juurutamisel või turule toomisel luua sellele eraldi bränd või siis laiendada juba olemasolev brändi nimi ka uuele tootele. Kampfeler (1998: 342) toob brändi nime laiendamisel välja kaks olulist põhjust. Esimene põhjus on kulude kokkuvõtte, kuna uue brändi väljatöötamine on võrdlemisi kulukas, siis olemasoleva brändi nime laiendamine reklaamib uudistoodet juba ise. Teine oluline põhjus on tarbija positiivne hoiak uudistoodetesse, kuna enamasti on olemasolev bränd juba tunnustatud ning väljakujunenud mainega, seega kanduvad samad assotsiatsioonid enamasti üle ka uutele toodetele.

Kokkuvõtvalt saab öelda, et bränd on ettevõtte üks olulisemaid väärtusloome vahendeid. Ettevõtete esmaseks ülesandeks on kujundada brändi kontseptsioon: määratleda visioon, väärtused ja atribuudid. Eesti rõivaturul on konkurents väga tihe nii kodumaiste kui ka välismaiste rõivabrändide osas. Seetõttu on Eesti rõivatootjate puhul läbimõeldud brändi kontseptsiooni kujundamine eriti oluline, kuna läbi kontseptsiooni luuakse brändile identiteet. Identiteet on omakorda aluseks ühe olulise ressursi kujunemisel, milleks on tarbija lojaalsus.

1.2. Allhankesuhete iseloom ja arenguvõimalused

Eelpool kirjeldatud Kotleri (1991: 442) brändi kujundamise strateegiate protsessidiagrammil (vt joonis 2) tuleb esmalt otsustada, kas ja millistele toodetele bränd kujundada. Seejärel tuleb omakorda langetada otsus, kes on brändi kujundamise rahastaja, kas tootja või müüja. Hanke- ja tarnesuhete käsitlustes vastandatakse tootja-

ja müüjabrändile müüja mõjuvõimuga hankeahel (*buyer-driven chain*) ning tootja mõjuvõimuga hankeahel (*producer-driven chain*). Tootjabrändi kujundamist on käsitletud põhjalikult eelnevas alapunktis, kuid müüjabrändi kujundamist ehk müüja võimuga hankeahelat võib käesoleva magistritöö autori arvates vaadelda ka allhankesuhete arendamisena. Seda seetõttu, et tootja loobub oma brändi kujundamisest, mis on tihti nii kulukas kui ka riskantne, ning loob allhankesuhet vahendajatega ja edasimüüjatega, kes annavad toodetele oma brändinime.

Seega on müüjabrändide puhul suurim otsustusjõud edasimüüjatel ja vahendajatel. Tavaliselt on müüja mõjuvõimuga hankeahelatega tegemist tööjõumahukates tööstusharudes ning tarbekaupade turul. Vastukaaluks müüjabrändidele eksisteerivad ka tootja mõjuvõimuga hankeahelad, kus otsustusjõud on tootja käes. Enamasti on sellised hankeahelad tootmisharudes, mis on kapitali- või tehnoloogiamahukad. Rõiva- ja tekstiilitööstuse puhul on tegemist üldiselt tööjõumahukate tööstusharuga ning seetõttu omandavad järjest suuremat mõjuvõimu tootjate kõrval ka edasimüüjad ja vahendajad. (Strange, Newton 2006: 185)

Põhilised asjaolud, mis sunnivad tootjaid tooteid turustama ilma oma kaubamärgita või edasimüüja brändi all, on järgmised (Hart, Murphy 1998: 207–208; Vihalem 1997: 119):

- toote elutsükli kasvufaasi kõrgpunkt on ületatud ja turusegmendid on küllastunud;
- tarbijad käsitlevad tootesarjas pakutavaid variante üksteise asenduskaupadena;
- vahendajad on omandanud suurema tähtsuse ja majandusliku jõu kvaliteedi ja stiili tagamisel kui tootjad;
- muutused konkurentsikeskkonnas sunnivad tootjat üle minema müüjabrändile, et mitte kaotada turustuskanaleid konkurentidele, kes niiviisi on juba talitanud;
- majanduslik langus paneb tarbijaid otsima odavamaid tooteid;
- turustaja käive on piisav, et anda tootjafirmale tellimus teatud kauba tootmiseks, kaubavarude ladustamiseks ja reklaamimiseks;
- tootja saab keskenduda tootmisele, nt allhanke puhul, ning turustamise ülesanded anda müüjabrändile omanikule;
- väiketootjatel on kaubandusvõrkudesse sissepääsu võimalused piiratud.

Müüjabrändi olulisimaks eeliseks rõivatööstuses on asjaolu, et müüjabrändi kasutades saavad edasimüüjad pakkuda kindla kvaliteediga tooteid madala hinnaga. Neile on margistamine kasulik, kuna margistamata toodang saadakse odavamalt kätte. Reklaamides oma firmamärki, mis on tavaliselt ka müüdavate kaupade brändinimeks, on vahendajal võimalik kokku hoida reklaamikulusid ning luua endale püsiv ja lojaalne tarbijaskond. Peale selle võimaldab see vahendajal efektiivsemalt kasutada oma müügipinda, teostada tõhusamat kontrolli brändide kvaliteedi üle ning reageerida kiiremini tarbijate nõudmistele ja kaebustele. (Kotler 1991: 443)

Paljude rõivatööstusettevõtete ja üldse rõivabrändide turunduspraktikas turustatakse oma tooteid nii oma brändi kui ka edasimüüjate brändi all. Sellise strateegia kasutamise eesmärgiks võib olla uute turusegmentide hõivamine. Et rahuldada erinevate sihtrühmade nõudmisi, tuleb sageli pakkuda erineva hinna- ja kvaliteeditasemega tooteid. Näiteks on sellist brändipoliitikat edukalt kasutanud mitmed kallite disainerrõivaste tootjad. Eksklusiivsust ning prestiiži rõhutavate tootjabrändide nime all odavate rõivaste müümine kahjustaks oluliselt firma mainet ning ettevõtte kaotaks arvatavasti suure osa oma klientidest. Seega turustatakse osa kaupadest teiste brändinimedega all või müüakse see õigus edasi vahendajatele. (Vihalem 1997: 119)

Müüjabrändi peamine valikupõhjus on, et vahendajad saavad enda brände müües rohkem vabadust hinnapoliitika kujundamiseks ja reageerivad turukoikumistele seepärast kiiremini. Samuti on vahendajal tänu suuremale tootevalikule võimalik soodustada läbimüüki. Ennekõike on müüjabrändi kujul allhankesuhetest huvitatud muidugi väiketootjad, sest kui väikeettevõtte tunneb, et ta ei tule toime nii suure vastutusega või ei soovi kulutada liigselt ressursse toodete turustamisele ja brändi kujundamisele, võib ta oma õigused toodetele müüa vahendajatele.

Lähtuvalt ülaltoodud arutelust on brändide juhtimine ja arendamine tihedalt seotud allhankijatega. Seda eelkõige seetõttu, et konkurentsi tihenedes püütakse keskenduda tuumikprotsessidele ning toetavad protsessid ostetakse sisse. Allhanke mõistet on erinevate autorite käsitluses võimalik vaadelda kolmest aspektist lähtuvalt.

Allhange (*subcontracting*) tähendab tavapärase käsitluses protsessi, kus tellija firma tellib allhankijalt oma (brändi) toodete komponentide, osade või ka terviktoodete

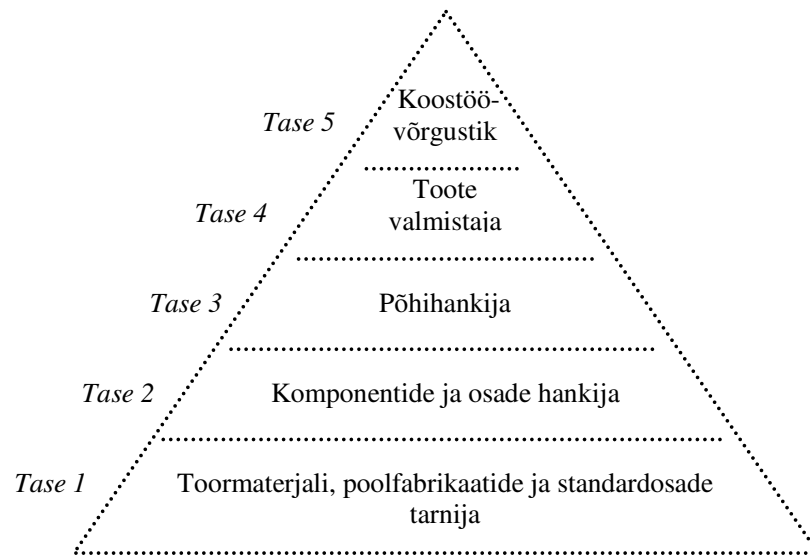
tootmise (Arlinghaus 2002: 8; Atamtürk, Hochbaum 2001: 1081; Webster *et al* 1997: 828). Üldise definitsiooni järgi on seega allhange protsess, mille eesmärgiks on leida kõige praktilisem, tootlikum ja soodsam töö teostaja tootmiseks või idee arendamiseks. Traditsioonilise käsitluse puhul on seega tellijal domineeriv positsioon allhankija suhtes. Traditsioonilise allhanke peamisteks liikideks on tööstuslik allhange (*industrial subcontracting*) ning kaubanduslik allhange (*commercial subcontracting*). Tööstuslik allhange on protsess, kus ühe tootja produkt on teise tootmissisendiks. Kaubandusliku allhanke valmistaja valmistab kogu toote ja tellija osaks on enamasti toote turustus, logistika ja müük. (Johnson 1997: 4)

Erialases kirjanduses kasutatakse tihti paralleelselt mõistega *subcontracting* ka mõistet *outsourcing*. Ingliskeelses kirjanduses on esimene neist mõistetest olnud kasutuses juba mitu sajandit, samas kui mõiste *outsourcing* leidis teaduslikus kirjanduses esmakordselt kasutust aastal 1982. Van Mieghem (1999: 955) toob välja, et mõlemad mõisted kujutavad situatsiooni, kus üks ettevõtte toodab toodet või osutab teenust teisele ettevõttele. Samas selgitab ta, et nende kahe mõiste erinevus seisneb selles, et mõiste *subcontracting* tähendab olukorda, kus ettevõtte on võimeline tootma toodet või teenust ka ise, kuid erinevatel põhjustel (nt kuluefektiivsus) seda ei tee. Samas mõiste *outsourcing* tähendab situatsiooni, kus alltöövõttu kasutav ettevõtte ei ole võimeline sisseostetavat teenust või toodet ise tootma. Seega tähendab ingliskeelne mõiste *outsourcing* pigem erinevate äriefunktsioonide, tootmise oskusteabe või teadusprotsesside sisseostmist (Arlinghaus 2002: 9; Heywood 2001: 27; Francheschini, Galetto 2003: 246; Webster *et al* 2000: 1221).

Tihti jagavad ettevõtted oma tootmisprotsessi fragmentideks. Fragmentatsioon (*fragmentation*) on tööstusharu väärtusahela jagamine väiksemateks funktsioonideks, mille täitmiseks võetakse allhankijad (Arndt, Kierzkowski 2001: 86; Jones, Kierzkowski 2002: 1). Seega tähendab fragmentatsioon teatud tootmisloigu allhanget.

Traditsioonilise allhanke puhul on võimalik välja tuua ka erinevad tasemed, millest sõltub oluliselt kasude jaotumine allhanke tellija ja teostaja vahel. Joonisel 3 on toodud välja allhankesuhete arendamise peamised viisid. Kõige primitiivsem allhankesuhete arengutase on toormaterjali tarne. Tavaliselt on ettevõtetel mitmeid toormaterjalide allhankijaid ning peamiselt rajaneb tarne hinnakonkurentsil. Üks ettevõtte ei suuda kõiki

valdkondi oma tootmisega katta, näiteks on rõivatööstuses olulisimad toormaterjalide tarnijad just tekstiilitööstusettevõtted.



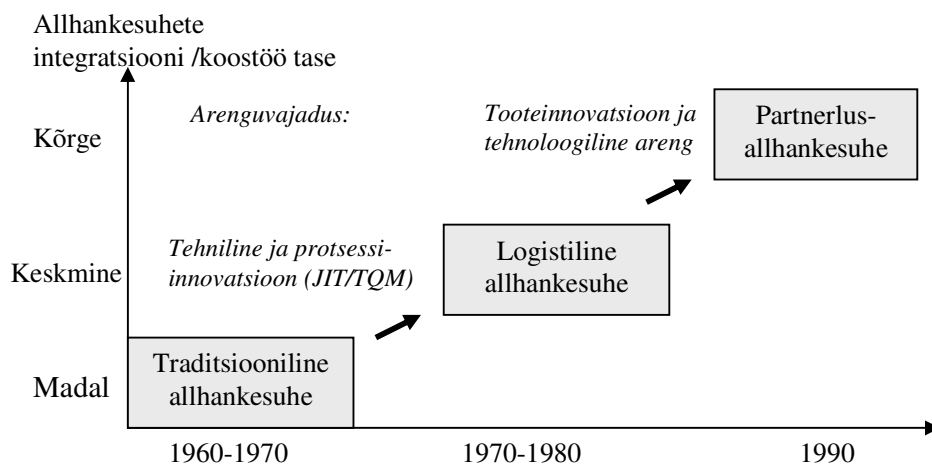
Joonis 3. Allhankesuhete arengutasemed (autori joonis Arlinghaus 2002: 12 põhjal).

Teiseks arengutasemeks on komponentide ja osade tarne, kus lisaks hinnatasemele hakkab olulist rolli mängima ka tarnija või allhankija kvaliteeditase ja paindlikkus, mis tagaks allhanke vastavuse tellija poolt ette antud nõudmistele. Allhankesuhete arenedes on võimalik jõuda tasemeni, kus lisaks eelpool nimetatud kriteeriumidele hakkab rolli mängima ka koostöövalmidus. Põhihankija ülesanne on tellitava toote tootmine otsast lõpuni, enamasti on toormaterjal ning tootearendus organiseeritud siiski tellija poolt. Neljandal arengutasemel on lihtsast allhankijast saanud allhanget telliva firma jaoks toote põhivalmistaja. Nimetatud tasemel allhankija pelgalt ei tooda toodet, vaid organiseerib ka toormaterjalide tarne ning vajadusel ka tootearenduse koostöös tellijaga.

Nimetatud nelja arengutaset on põhjalikult käsitletud Arlinghaus (2002: 12) ja Hollensen (2004: 355), kuid magistritöö autor näeb allhankesuhete arenedes veel ka viiendat taset – koostöövõrgustikku. Allhankesuhted on aegade jooksul muutunud keerulisemaks kui lihtsalt kahe ettevõtte kaubanduslik-rahalsed suhted. Allhankesidemete areng on toonud kaasa allhanke koostöövõrgustike tekke. Koostöövõrgustik (*co-operation network*) on kooslus omavahel suhtlevatest ja tihedalt koostööd tegevatest firmadest, kes on spetsialiseerunud mingi toote valmistamisele või

teenuse osutamisele. Koostöövõrgud ei ole mitte ainult siseriiklikud, vaid muutunud ka juba rahvusvaheliseks (*international production network*), kus ettevõtted paiknevad erinevates riikides. (Lumiste 2002: 5)

Allhankesuhete arengutasemed on ajalooliselt kujunenud välja etapiviisiliselt, muutudes konkurentsi tihenedes tavapärasest allhankesuhetest, kus lepinguliste suhete alusel toimub tootekomponentide või toote enda tootmine, partnerlussuhteks, kus koostöö toimub allhankijaga juba ka toote ja tehnoloogia arendamise valdkonnas (vt joonis 4). Rõivatööstuses on ajalooliselt allhankeahelaid kasutatud juba mitmeid sajandeid (Strange, Newton 2006: 181).



Joonis 4. Allhankesuhete evolutsiooniline areng (Da Villa, Panizzolo 1996: 40).

Tänapäeva mõistes algas allhankesuhete areng ja ka teaduslik käsitus 1970. ja 1980. aastatel, kui tuntud majandusteadlane Williamson töötas välja transaktsioonikulude (*transaction cost*) teooria (Lehtinen 2001: 24). Nimetatud perioodil valitsesid allhankesuhetes peamiselt lihtsad tarnesuhted (*traditional relation*), kus enamasti toimus toormaterjalide ja tootmiseks vajalike komponentide tarnimine. Konkurentsi tihenemine ning tehniline ja protsessiinnovatsioon (*just in time, total quality management* jne) tingisid aga vajaduse suhete arenguks komplekssemale tasemele, kus võtmeteguriteks muutusid kvaliteet, tarnekindlus ning usaldusväarsus – logistiline hankesuhe (*logistic relation*). Praeguseks hetkeks on jõutud arenguetapini, kus allhankijast on kujunenud brändi kujundaja ja arendaja oluline koostööpartner, kes

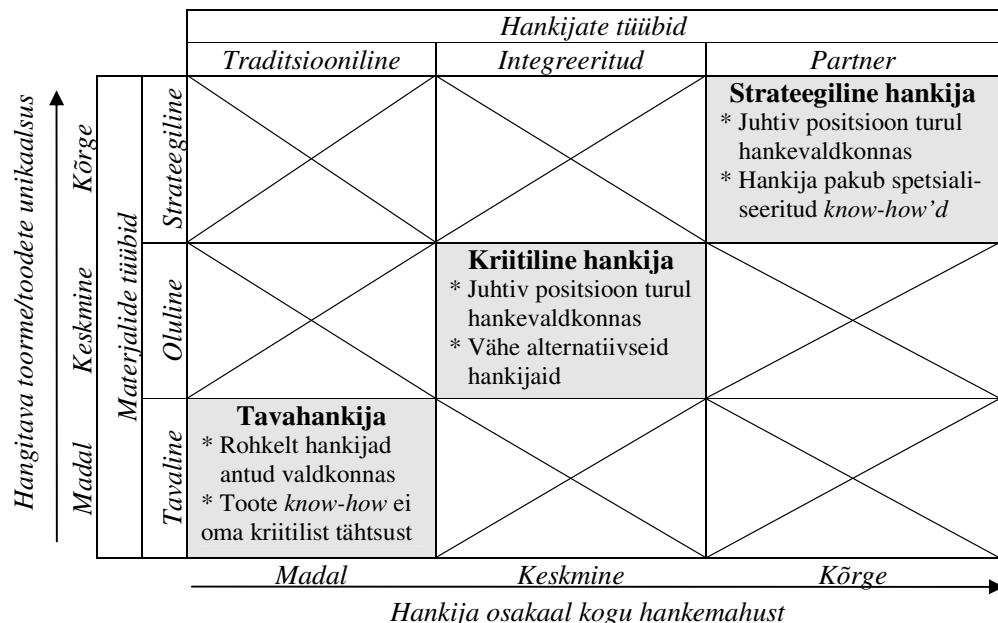
osaleb nii tooteinnovatsiooni kui ka tehnoloogia arendamise protsessis (*partnership relation*). (Da Villa, Panizzolo 1996: 39–42)

Allhankesuhete ajaloolise arengu puhul ei saa kindlasti jätta käsitlemata hankesuhteid Jaapani tööstusettevõtetes. Jaapani tööstusettevõtted on läbi aegade olnud ühed eesrindlikumad hanke- ja tarnevõrgustike arendajad. Allhankevõrgustike arendamine on andnud Jaapanile ka suure konkurentsieelise maailmaturul (McMillan 1990: 38).

Kui Euroopa ja ka USA tööstusettevõtted on oma hankesuhete arengus peamiselt siiski logistilise hankesuhete tasemel ning enamasti on hankeahelad vertikaalselt integreeritud, siis Jaapani tööstusharudes on jõutud nn partnerlus-allhankesuheteni ning hankeahelates on toimunud horisontaalne integratsioon (Nishiguchi, Brookfield 1997: 89). Selliseid konglomeraate nimetatakse *kieretsu* mudeliks, kus ühe suure emavettevõtte ümber on koondunud suur ja keerukas võrgustik väiksemaid ettevõtteid, kes kannavad väga erinevaid funktsioone. *Kieretsu* mudel põhineb pikaajalistel partnerlussuhetel, usaldusel, ühisel infovahetusel ning piiratud tootmisressursside maksimaalsel ärakasutamisel (Kakabadse, Kakabadse 2000: 710–711).

Lähtuvalt eelpool toodud allhankesuhete integreerituse ja keerukuse tasemest kujuneb tellija jaoks välja allhankijate võrgustik (*supplier's portfolio*), kus hankijal on vastavalt hangitava toorme/toote unikaalsusele või hankemahtudele suurem või väiksem mõjuvõim tellija hankeahelas. Täiendamaks joonisel 3 toodud viietasemelist mudelit, on võimalik välja tuua ka kliendi ja allhankija suhete klassifikatsioon (vt joonis 5).

Traditsioonilise allhankija (*traditional supplier*) puhul on tegemist hankesuhetega, kus samas valdkonnas tegutseb palju sarnaseid tarnijaid, tellitavad tarnekogused on väikesed ning teadmused ei ole tootmisprotsesside juhtimisel kriitilist tähtsust. Traditsioonilisi allhankijaid on peamiselt kahte tüüpi: marginaalne hankija (*marginal supplier*) ja mõjus hankija (*leverage supplier*). Marginaalse hankija puhul toimub valik enamasti lähtuvalt hinnatasemest. Hinnakonkurents on määravaks hind ja klient ostab tooteid, mida ta ise ei soovi valmistada. Enamasti on tegemist ühekordsete ostudega ning tellija ja tarnija vahel ei kujune püsisuhteid. (De Toni, Nassimbeni 1996: 52; Lehtinen 2001: 49)



Joonis 5. Hankijate klassifikatsioon lähtuvalt strateegilise koostöö tasemest tellijaga (autori joonis Lehtinen 2001: 49 ja De Toni, Nassimbeni 1996: 52 põhjal).

Analoogne suhe vastab joonisel 3 esimesele tasemele. Mõjusa hankija puhul on hankijal juba suurem mõjuvõim, kuna tellimismahud on suuremad ning hankija valikul on tähtis kvaliteet, usaldusväarsus ning kiirus. Kvaliteedikonkurentsist ostab tellija tooteid, mida ta ise ei suuda valmistada. Tellijalt oodatakse kvaliteetset tellimuste täitmist madala hinnaga. Suhtlemine partnerite vahel on aga siiski suhteliselt formaalne ja kaugel (vt joonis 3 teine tase).

Kriitilise hankija (*critical supplier*) puhul on tegemist lähedase koostööga (partnerlusega), kus klient peab suhtlemist tarnijaga oma konkurentsivõime tõstmise oluliseks osaks. Tarnijalt oodatakse algatusvõimet ja kohandumist kliendi vajadustele. Tarnija osaleb sageli tellija toote arendamisel ning tellija osaleb omakorda tarnija tootmise ja tehnoloogia arendamisel (vt joonis 3 kolmas tase). (De Toni, Nassimbeni 1996: 52; Lehtinen 2001: 49).

Strateegilise hankija (*strategic supplier*) puhul toimub peatöövõtja ja allhankija vahel strateegiline koostöö eesmärgiga koordineerida omavaheliselt strateegiat. Omavaheline suhtlemine on intensiivne ja avatud (vt joonis 3 neljas tase). (De Toni, Nassimbeni 1996: 52; Fleming, Koppelman 1997: 24; Hollensen 2004: 355)

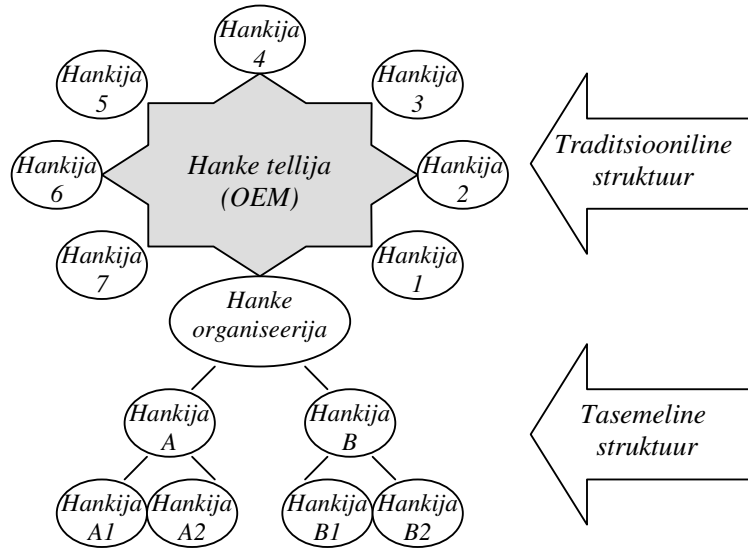
Rõivatööstuses on kõige tuntumaks allhankesuhete vormiks kaubanduslik allhange (Lumiste 2002: 5) ning joonisel 3 toodud tasemetest kasutakse rõivatööstuses peamiselt esimest nelja taset. Edaspidi peetaksegi magistritöös allhanke all silmas kaubanduslikku allhanget, kus tootmine või lisaks ka tootearendus toimuvad allhankija poolt (vt joonis 3 tase kolm ja neli), kuid turustus ning sealhulgas ka brändi kujundamine toimub tellija poolt.

Rõivatööstuses tervikuna kasutatakse allhanget väga laialdaselt. Näiteks Euroopa tuntumal rõivabrändil H & M ei ole üldse oma tootmist ning samuti üks tuntumaid rõivabrände Sara allhangib 50–60% (Neudorf 2003). Mitmed rõivabrandid on jätnud tuumikprotsessid – toote disaini ja brändi kujundamise – enda hallata, kuid kõik toetavad tegevused, nagu tootmine, logistika jms, ostetakse sisse. Sellest tulenevalt kasutatakse rõivatööstuse praktikas lähtuvalt allhanketeenuse keerukusest nelja peamist terminit C (*cutting*), CM (*cutting-making*), CMT (*cutting-making-trimming*) ja täisallhange (*full price*) (Eesti rõivatööstuse ... 2005: 12). C puhul teostab allhankija ainult juurdelõikustöid ja CMi puhul teostab allhankija lisaks ka õmblustöid. C ja CM vastavad joonisel 3 esimesele ja teisele tasemele. CMT puhul mureseb allhankija ka lisatarvikud, nagu niidid, nõöbid jne, ning seega vastab CMT joonisel 3 kolmandale tasemele. Täisallhanke puhul toimub lisaks kõigele eelpool toodud töödele ka konstrueerimine, kanga valik ning mõningatel juhtudel ka osaline tootedisain. Täisallhange vastab joonisel 3 neljandale tasemele.

Lisaks allhankesuhte arengule on allhankesuhete käsitluses oluline koht allhankesuhete struktuuril (*subcontracting system*). Allhankesuhete süsteemi struktuuri puhul on kaks peamist ülesehitust: traditsiooniline struktuur ja tasemeline struktuur (vt joonis 6).

Traditsioonilises allhankesuhete võrgustikus on keskne roll allhanget tellival ettevõttel, mis vastutab logistika, turustuse ja tootearenduse eest (*original equipment manufacturer*, OEM). Tellija hoolitseb infovahetuse ning materjalivoogude eest. Allhankijatega on tellijal otsesed suhted ja lepingud. Viimase aastakümne jooksul on allhankesuhete struktuuri puhul aga trend tasemeline struktuuri suunas. Tellijad püüavad vähendada nn otseste allhankijate arvu (vt joonis 6 hankijad 1–7) ning leida allhankijad, kel oleks omakorda väljakujunenud hanke- ja tarnevõrgustik (vt joonis 6 hankijad A ja B). Tasemelist struktuuri peetakse praktikas parimaks mudeliks, kuna

vähenevad kulud kõigi otseste hankijate haldamiseks ja koordineerimiseks ning osa hankevõrgustiku juhtimisülesannetest kandub üle allhanke organiseerijale. (Lehtinen 2001: 42)



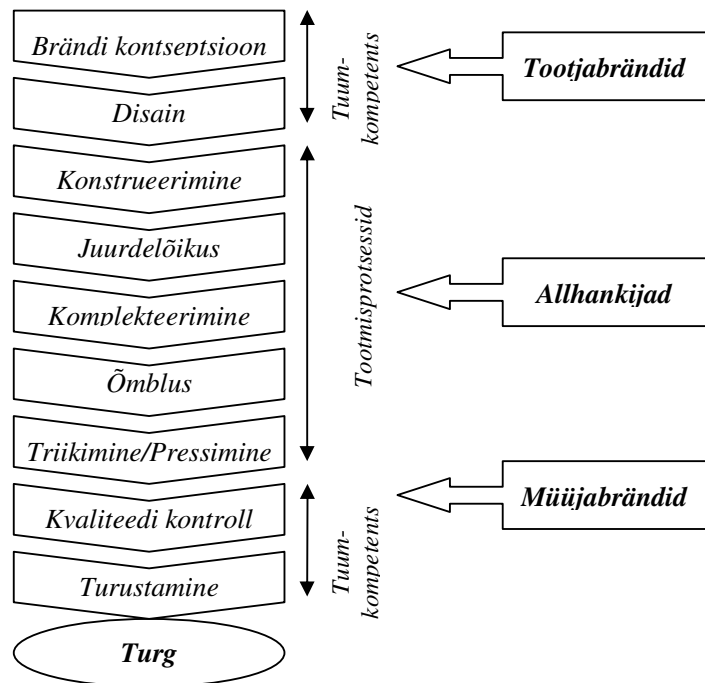
Joonis 6. Tellija ja hankija vaheline allhankesüsteemi struktuur (autori joonis Lehtinen 2001: 41 põhjal).

Nagu juba eelpool kirjeldatud, on Jaapani tööstusharud maailmas olnud allhankesuhete võrgustike arendamisel ühed juhtivamad. Jaapani tööstusharudes kujunesid tasemelised võrgustikud välja juba peale Teist maailmasõda (Nishiguchi, Brookfield 1997: 91). Euroopas ja eriti Itaalias kui ühes olulisemas rõivatööstusriigis on laialt levinud traditsiooniline allhankesuhete struktuur, kus hanke tellija on enda ümber koondanud hulgaliselt allhankijaid. Üheks ehedamaks näiteks traditsioonilise struktuuri puhul on senini olnud maailma üks tuntumaid rõivabrände Benetton, mis allhangib enam kui 95% tootmisest. Benetton hoolitseb materjalide sisseostmise ja hankimise eest ning allhankijate ainsaks kohustuseks on tootmine. Samas on Benettoni ning teiste suuremate maailma rõivatöösturite puhul suund tasemelise mudeli poole, mis võimaldab allhankesuhete efektiivsemat ning operatiivsemat juhtimist. (Da Villa, Panizzolo 1996: 41)

Kuna Jaapani ja Euroopa allhankesuhete võrgustikud on oma arengus erinevatel tasemetel, siis seetõttu erinevad mõnevõrra ka kahe käsitluse lõikes allhankesuhete

teoreetilised käsitlused. Magistritöös on analüüsitud mõlemaid käsitlusi ning toodud välja olulisemad seosed rõivatööstusega.

Lähtuvalt brändi kontseptuaalse kujundamise ja allhankesuhete arendamise käsitlustest võib järeldada, et rõivatööstuses on brandid ja allhange omavahel tihedalt seotud. Siiski on aga kahe valdkonna kokkupuutepunkte teaduslikul tasandil veel vähe uuritud ja käsitletud. Kokkuvõtliku ülevaate mõlema valdkonna seostest annab joonis 7.



Joonis 7. Tootjabrändide, müüjabrändide ja allhankijate roll rõivatööstuse väärtusloomeahelas (autori koostatud).

Joonisel 7 on toodud rõivatööstuse väärtusloomeahel. Ahela esimeses osas on tootjabrändide tuumkompetentsid. Väärtusahela keskmises osas on toetavad tootmisprotsessid alates juurdelõikusest ning lõpetades õmblemisega, mis on tööjõumahukad ning mida on tihti otstarbekas sisse osta (Bolisani, Scarso 1996: 76). Ahela kolmandas osas on müüjabrändide tuumkompetentsid, millele tootjabrändi puudumisel lisandub ka brändi kontseptuaalse kujundamise ülesanne. Tinglikult saab tuua välja veel ka ahela neljanda lüli, milleks on turg ehk rõivabrändide lõpptarbija.

Allhankesuhete arendamine ja kasutamine ei ole pelgalt oma puuduste ja ebakompetentsete valdkondade katmine sisseostetavate toodete ja teenustena, vaid allhange on üks võimalik strateegiline valik konkurentsieelise saavutamiseks nii tellija kui ka allhankija seisukohalt. Koostöös peitub sünergia ning spetsialiseerumine võimaldab sageli saavutada parima tulemuse.

Kokkuvõtlikult võib öelda, et praegusel globaalsel maailmaturul on otstarbekas keskenduda oma tuumkompetentsidele ning toetavad tegevused allhankida tootjatelt, kes on omakorda spetsialiseerunud vastavale tegevusele. Enamasti kasutavad ettevõtted kaubanduslikku allhanget, kuid tendents on järjest enam rahvusvaheliste allhanke koostöövõrgustike kujunemisele. Allhankijad on muutumas tellija strateegiliseks äripartneriks, kes aitavad kaasa tellija brändi kujundamisele ja arendamisele.

1.3. Brändi kujundamise ja allhankesuhete arendamise eelised ja puudused

Viimastel aastatel on turundusteoreetikud keskendunud kõikvõimalike brändi juhtimise ja arendamise käsitluste kirjeldamisele ning analüüsimisele, kuid otseseid eeliseid ja puudusi teiste konkurentsistrateegiate võrreldes ei ole välja toodud. Erinevad autorid küll põhjendavad pikalt ja üksikasjalikult brändi vajalikkust, näiteks Aaker ja Joachimsthaler (2000: 14), Goodchild ja Callow (2001: 26–27), de Chernatony (2001: 3), Hart ja Murphy (1998: 3), Stobart (1994: 9), VanAuken (2003: 3–4) jne, kuid vaid üksikud eelpool nimetatud autoritest on põgusalt käsitlenud konkreetseid eeliseid või riske brändi kujundamisel ja arendamisel.

Lähtuvalt erinevate autorite seisukohtadest ning magistritöö autori järeldustest brändi kontseptuaalse kujundamise ja allhankesuhete juhtimise käsitlustest, on tabelis 1 toodud välja peamised eelised ja puudused brändi kujundamisel. Võrreldes omavahel kahe strateegia – brändi kujundamise ja allhankesuhetele keskendumise – kasutamist konkurentsieelise loomisel, võib välja tuua kolm suuremat eeliste ja puuduste kategooriat: tooted ja tootmine, finantsvaldkond ning turud ja turustamine.

Hanke tellija eesmärgiks on muuta oma tootmisprotsessid kiiremaks ning paindlikumaks, kandes paljud tootmisprotsessidega seotud ülesanded ja kohustused üle

hanke teostajale (Schwieger 1993: 88). Allhanketeenuse osutamine eeldab tellija poolt välja töötatud disaini-, kvaliteedi- ning tarnenõuetele vastavust, mis piirab hankija valiku- ja otsustusvabadust. Seega sõltub allhankija tootmistegevus paljuski tellijast. Sellest tuleneb üks brändi kujundamise eelis võrreldes allhankega: **sõltumatus tellijast**. Näiteks on Eesti tööstusettevõtetest üheks tuntumaks allhanketeenuse ostjaks suur Rootsi sisustuskaubamajade kett IKEA, mis on kohalikele ettevõtetele nii võimaluseks kui ka ohuks, kuna ettekirjutused on ranged ning rikkumised sanktsioneeritavad (Eesti firmad ... 2005).

Tabel 1. Brändi kujundamise eelised ja puudused

Omatoodang (brändi arendamine/kujundamine vajalik)	
Eelised	Puudused
Tootmine ja arendus • Puudub sõltuvus tellijast • Identifitseerimine	Tootmine ja arendus • Tootmisprotsesside kompleksus • Pideva tooteinnovatsiooni vajadus
Finants • Väärtusloome süsteem • Suurem kasumi teenimise võimalus • Kulude kasv ei tarvitse oluliselt mõjuda • Promotsioonikulude alanemine	Finants • Brändi arendamine väga kulukas • Suur finantsrisk
Turud ja turustamine • Rohkem lisaväärtusi • Brändi nime laiendamise eelised • Õiguslik kaitse • Diferentseerumine	Turud ja turustamine • Oskusteave • Sihtturgude detailse tundmise vajadus • Rahvusvahelistumine keerukas ja ressursimahukas • Muutuvad turutrendid

Allikas: autori koostatud.

Teiseks tähtsaks eeliseks brändi kujundamisel seoses ettevõtte toodetega on see, et bränd võimaldab neid **identifitseerida**. Tegelikult on brändidel lisaks identifitseerivale funktsioonile veel neli olulisemat funktsiooni: eristumiskontseptsioon, kaitsefunktsioon, kommunikatiivne funktsioon ja väärtust andev funktsioon (Aaker 1996: 257–259; Coomber 2002: 18–23; Hart, Murphy 1998: 4). Nimetatud funktsioone käsitletakse pikemalt edaspidi. Identifitseeriv funktsioon on aga juba ajalooliselt olnud brändi esmaseks funktsiooniks, mille eesmärk on identifitseerida ühe tootja või vahendaja toodet ja eristada seda konkurentidest. Brändi nimi ja sümboolika võimaldavad tarbijal

leida üles just selle brändi, millega ta on emotsionaalselt seotud ning millel on tema silmis kõrge tarbijaväärtus.

Finantsaspektist lähtuvalt on brändi kõige olulisemaks eeliseks ja funktsiooniks **väärtust andev funktsioon**. Brändi abil on tootele või teenusele lisaks funktsionaalsetele omadustele võimalik anda ka lisaväärtus (immateriaalne, emotsionaalne), mis aitab brändi konkurentidest eristada (Aaker, Joachimsthaler 2000: 17). Seega tulebki tegelikult brändi väärtust andvast funktsioonist enamik teisi eeliseid brändi kujundamisel.

Brändi väärtust on võimalik vaadelda lähtuvalt kahest aspektist: tarbijaväärtusest ja rahalisest väärtusest. Erialases kirjanduses on kasutusel nii mõiste *brand equity* kui ka *brand value*. Eesti keeles võib rääkida brändi väärtuse kahest komponendist: tarbijaväärtusest (*brand equity*) ja rahalisest väärtusest (*brand value*). Brändi tarbijaväärtust defineeritakse üldiselt kui brändi eristatavate seoste olemasolu teadvustamist tarbijate teadvuses.

Brändi tarbijaväärtus iseloomustab brändi positsiooni tugevust tarbija teadvuses, st tegemist on tarbija subjektiivset maailmapilti peegeldava suurusega (Aaker 1996: 8–9; Keller 2001: 15; Voog 1998: 51). Brändil on tarbijaväärtus, kui tarbija suudab brändi konkurentidest eristada ja seostab brändi oma teadvuses millegi unikaalse, erineva, tugeva ja tähtsaga. Tarbijaväärtuse loomine toimub läbi brändi nime, logo, kujunduse, imago kujundamise (Aaker 1991: 4–5). Brändi rahaline väärtus kujuneb eelkõige selle tarbijaväärtuse baasil. Brändi tarbijaväärtus omakorda kujuneb läbi tuntuse, lojaalsuse ning assotsiatsioonide, mida tarbijad brändiga seostavad. Brändi rahalist väärtust võib defineerida kui tarbija teadvuses eksisteeriva brändi positsiooni väljendatuna rahalises maksumuses. See on raha, mida tootja või turundaja on nõus maksma positsiooni eest tarbija teadvuses. (Aaker, Miljan 2001: 89; Hart, Murphy 1998: 102; Voog 1998: 51)

Seega on brändi kõrge tarbijaväärtus aluseks **kõrgema kasumi teenimise potentsiaalile** ehk kõrgemale rahalisele väärtusele, kuna tarbija on brändiga emotsionaalselt seotud ning on sellest tulenevalt nõus maksma kõrgemat hinda. Seetõttu ei ole kõrge tarbijaväärtusega brändide tarbijad hinnatundlikud ning **kulude kasvust tingitud hinnatõus** ei pruugi müügimahtusid ja tarbijalojaalsust oluliselt mõjutada.

Brändide üheks tähtsaks funktsiooniks on ka kommunikatiivne funktsioon. Kommunikatiivne funktsioon seisneb selles, et bränd annab tarbijatele informatsiooni edasi oma nime, pakendi, disaini, reklaamikampaaniate jne kaudu (Goodchild, Callow 2001: 57; Hart, Murphy 1998: 32). Brändi kommunikatiivse funktsiooni eesmärgiks on tarbijatega suhtlemine. See tähendab aga, et ettevõtte kogu tootesortimendile on võimalik anda identiteet ühe brändinime abil ning seeläbi kaob vajadus edustada iga toodet, tootegrupi või -seeriat eraldi. Kõigi tootegruppide reklaamimine näiteks ühtse korporatiivse brändi nime all aitab **alandada promotsioonikulusid**, eriti aga uudistoodete puhul, mis vajavad turul juurutamisaast suuri kulutusi reklaamile jms.

Lähtuvalt toodete turustamisest on järgmiseks brändi kujundamise eeliseks asjaolu, et brändi abil on võimalik toote füüsilistele omadustele anda mitmesuguseid immateriaalseid ja personaalseid omadusi. Brändide tähtsus ettevõttele seisneb eelkõige selles, et nad on üheks tähtsamaks edukuse aluseks tänapäeva konkurentsitihtedas turusituatsioonis. Tarbijad ei rahuldu enam ainuüksi tootega, vaid nende lojaalsuse võitmisel mängib rolli ka emotsionaalne rahulolu, mille nad mõnda brändi tarbides saavad. Seega peitub brändi väärtus praeguste ja potentsiaalsete tarbijate teadvuses. Kindel koht tarbija teadvuses võimaldab turundajal oma brändile lisada erinevaid **lisaväärtusi** (seoseid erinevate tootega otseselt mitteseotud sotsiaalsete ja emotsionaalsete väärtustega) ning seega suurendada oluliselt tarbijaskonna korduvostude tõenäosust. Turul saavutavad edu ainult nende ettevõtete brandid, mis on tuntud ning mis oma toodete ja teenuste juurde suudavad pakkuda midagi sellist, mis suudaks rahuldada ka tarbijate emotsionaalseid vajadusi. (Aaker, Joachimsthaler 2000: 49–50)

Majanduse arenguga muutuvad ka innovatsioonitegevuse suunad, perspektiivsed tooted jne. Edukaid tooteid tootvad ettevõtted on sunnitud kaitsma end jäljendajate eest. Bränd on üks võimalus oma intellektuaalset omandit kaitsta. Patendiametis registreeritud brändi kasutamine on konkurentidel seadusega keelatud. Seega, lisaks kõigile eelpool nimetatud eelistele, pakub bränd ka **õiguslikku kaitset**. (Hart, Murphy 1998: 76)

Brändide üheks peamiseks funktsiooniks on eristada ettevõtte tooteid konkurentide omadest. Brändi peamiseks eristajaks on tavaliselt brändi nimi. Eristumiskomplekt näeb ette toote psühholoogilist eristumist ehk teisisõnu positsioneerimist (Aaker 1996:

176). Toote positsioon on tema koht tarbijate teadvuses konkureerivate toodetega võrreldes. Brände kasutatakse väga erinevates eluvaldkondades: bränd kui toode, bränd kui teenus, bränd kui isik, bränd kui sündmus, bränd kui riik või maa jne (Coomber 2002: 10–11). See näitab aga omakorda, et see on bränd parimaid viise konkurentidest **diferentseerumiseks**.

Brändi laiendamise eelised on tihedalt seotud kommunikatiivse funktsiooniga. Põhjused, miks brändi nime laiendatakse ka uutele toodetele, on järgmised (Aaker 1996: 291–292; Kapferer 1998: 227–231; Sullivan 1992: 794).

1. Brändi nime laiendamine võimaldab ettevõttele kulude kokkuhoiu. Brändi nime laiendamine ettevõtte uutele toodetele on kasulik eelkõige finantskaalutlustel. Tavaliselt on uue brändi välja töötamine ja tutvustamine võrdlemisi kulukad, endine bränd uuel tootel reklaamib juba iseenesest. Tarbija on nõus proovima uudistooteid, millel on neile tuttav ja sümpaatne tähistus.
2. Brändi nime laiendamine aitab luua tarbijais positiivse hoiaku uudistoodetesse. Kui olemasoleva brändi tooted on kvaliteetsed, siis kandub see üle ka brändi uutele toodetele, millele antakse olemasoleva toote brändi nimi. Seega on brändinime laiendamine otstarbekas ainult juhul, kui olemasoleva brändiga seonduvad assotsiatsioonid ja emotsioonid on positiivsed. Vastasel juhul tuleks uuele tootele kujundada individuaalne bränd, et vältida kaasnevaid negatiivseid hoiakuid.

Tootmisprotsessidest tulenevaks esmasteks puudusteks on **tootmisprotsesside kompleksus**. Tootmisprotsesside kompleksus puudutab eelkõige tootjabrände. Seda seetõttu, et konkurentsivõimelise brändi tootmiseks on vaja mitmekülgset seadmeparki ja tootmisvahendeid. Müüjabrändide puhul on vastupidi, keskendutakse oma tuumkompetentsile, milleks on turustamine, ning tootmise eest hoolitsevad hankijad.

Konkurentsivõimelise ja jätkusuutliku brändi kujundamisel mängib olulist rolli **tooteinnovatsioon**. Turuvajadused ja moesuunad, eriti rõivatööstuses, muutuvad kiiresti. Seetõttu tuleb konkurentsieelise säilitamiseks käia pidevalt kaasas muutustega ning juurutada need ka oma brändi arenduses. (Hart, Murphy 1998: 27)

Lähtuvalt eelpool kirjeldatust kasutavad paljud rõivatöösturid allhanget. Allhangitakse tootmisprotsessid, mille arendamine ja haldamine on liialt kulukad. Peamised allhanke

kasutamise põhjused ongi kulude alandamine, vajalike tootmissisendite defitsiit või puudumine ning tootmisvõimsuse tõstmine (Van Heemst 1984: 373).

Brändi arendamine on **väga kulukas** ja pikaajaline protsess. Näiteks läks ainuüksi Eesti ühe tuntuma rõivabrändi Montoni turule toomine maksma 20 miljonit krooni (Larin 2002). Lisaks sellele kaasnevad uue brändi juurutamisega ka erinevad jooksvad investeeringukulud.

Brändi kujundamine ei ole ainuüksi kulukas, vaid sellel on ka suur **finantsrisk**. Mitmel Eesti tuntud rõivatootjal on olnud raskus oma brändide arendamisel. Praeguseks hetkeks on Monton jõudnud küll kasumisse (2005. aastal ületas Baltika ASi kasum 70 miljonit krooni), kuid 2003. aastal oli Montonil 63 miljoni kroonine kahjum (Baltika Grupp AS 2006). Klementil on olnud samuti raskusi, 2003. aasta kahjum ulatus üle 22 miljoni krooni ning ka tänaseks hetkeks ei ole suudetud kasumisse jõuda, kuna 2005. aasta majanduskahjum oli ligi kolm miljonit krooni (Klementi AS 2006).

Turgudest ja turustamise aspektidest tulenevad puudused on omavahel tihedasti seotud. Brändi turundamisel on üks olulisemaid ressursse **oskusteave**, kuna brändi kujundamine hõlmab endas erinevaid teadmusprotsesse nii turundus-, finants- kui ka tootmisvaldkonnas (Hart, Murphy 1998: 196–197). Kompetentse meeskonna komplekteerimine on keerukas ning see on üheks täiendavaks põhjuseks, miks teatud tegevused tellitakse allhankena.

Seoses teadmusega on olulisel kohal ka **sihtturgude detailne tundmine**. Brändiga uuele sihtturule sisenemine on praktiliselt sama, kui alustada brändi kujundamisega otsast peale, kuna uutel turgudel ei pruugi bränd olla tuntud ja teatud. Uued turud võivad olla kultuuriliselt erinevad olemasolevatest sihtturgudest ning seega võib tekkida vajadus ka brändi modifitseerimiseks teatud sihtturu jaoks (Lewis, Stubbs 1999: 371). Allhanketeenuse osutamise puhul on olukord lihtsam, kuna uut sihtturgu ei pea otseselt tundma ning hanke tellija kõrvalt on võimalik seda tasapisi tundma õppida.

Lähtuvalt sihtturgude detailse tundmise vajadusest kerkib esile uus probleem, uutele sihtturgudele on **ressursimahukam** siseneda. Peale promotsioonikulude kasvu on

vajalik ka uue jaotussüsteemi ülesehitamine jne. Allhanke puhul hoolitseb selle eest enamasti tellija.

Viimaseks olulisemaks brändi kujundamise puuduseks on pidevalt muutuvad **turutrendid**, rõivatööstuses moetrendid, millega tuleb pidevalt kaasas käia ning mis nõuavad pidevat innovatsiooni nii tootmise kui ka personali valdkonnas (Hart, Murphy 1998: 197). Allhanke puhul reageerib turu vajaduste muutustele enamasti tellija. Võrreldes tellijast brändi kujundajaga ei too pidev moetrendide muutumine allhankijale kaasa olulisi kulutusi. Pigem on pidev turuvajaduste hankijale muutumine lisatulu allikas, kuna brändi kujundaja peab vastavalt moetrendidele disainima uued rõivakollektsioonid, mis vajavad uute mudelite konstrueerimist allhankijate poolt jms.

Allhankesuhete käsitlustes on enim vaadeldud riske allhanke tellija seisukohalt. Sunil ja ManMohan (2004: 54) jagavad tellija riskid üheksasse kategooriasse: suhete katkemine tellijast mitteolenevatel põhjustel (hankija pankrott, looduskatastroof jne), hanketähtaegade ületamine, probleemid juhtimissüsteemides, vead prognoosimisel, riskid intellektuaalse vara haldamisel, riskid seoses hankelepingutega, riskid seoses debitoorse võlgnevustega, riskid seoses varudega ning riskid seoses tootmisvõimsusega. Samuti toovad Sunil ja ManMohan välja terve hulga riskide alamkategooriaid ning seejärel ka erinevaid võimalusi riskide vältimiseks või ületamiseks. Analoogselt Sunili ja ManMohani hankesuhete riskijuhtimise käsitluse toob ka Uher (1991: 496) välja peamised riskide grupid tellijast lähtuvalt ning soovitusel, kuidas võiksid lepingulised suhted riskide vältimiseks vormistatud olla.

Samuti käsitlevad allhanke juhtimise riske tellija seisukohalt Jüttner, Peck ja Christopher (2003: 206), tuues välja neli suuremat allhanke riskijuhtimise strateegiat (*supply chain risk management*, SCRM) – kõrge realiseerumistõenäosusega riskidest hoidumine, kontroll, koostöö ja paindlikkus. Christopher ja Peck (2004: 5) arendavad temaatikat edasi, jagades SCRM strateegiad kolme kategooriasse: hanke tellija ettevõtte sisesed, hanke teostaja ettevõtte sisesed ning hankevõrgustiku välised riskid. Lähtuvalt läbiviidud empiirilisest uuringust erinevate tööstusharude ettevõtete hulgas Inglismaal käsitleb Jüttner (2005: 123) põhjalikumalt ka riskide tekkeallikaid, võimalusi nende maandamiseks ning ka tagajärgi riskide realiseerumisel.

Suhteliselt vähe on aga siiani käsitletud riske allhankija seisukohalt ning veelgi vähem on uuritud, millised eelised on allhankele keskendumisel. Pigem on analüüsitud üksikuid eeliseid detailsemalt. Näiteks Devapriya ja Ganesan (2002: 172) käsitlesid ühe eelisena tehnoloogia ülekannet läbi allhanketeenuste osutamise. Ühte eeliste gruppi – väikeettevõtetest allhankijate kasvuvõimalusi ja kapitali akumulatsiooni – on detailsemalt analüüsinud Evcimen, Kaytaz ja Cinar (1991: 142–143). Veidi põhjalikumalt ja laiahaardelisemalt on allhanke eeliseid ja puudusi hankija seisukohast lähtuvalt käsitlenud Schwieger (1993: 88-90) ja Arlinghaus (2002: 24).

Allhankesuhetele keskendumise eeliste ja puuduste analüüsil on lähtutud SCRM strateegiaid käsitlenud autorite seisukohtadest ning magistritöö autori järeldest brändi kontseptuaalse kujundamise ja allhankesuhete juhtimise käsitlustest. Tabelis 2 on toodud välja peamised allhankesuhetele keskendumise eelised ja puudused. Mõningaid allhankesuhete eeliseid ja puuduseid on käsitletud juba eelnevalt, kuna osa neist vastanduvad brändi kujundamise eelistele ja puudustele. Seega ei peatu magistritöö autor neil järgnevalt enam pikemalt.

Alustades allhankesuhetele keskendumise eelistest, on üheks võimaluseks tootmisprotsessi arendamises **tehnoloogia ülekanne** (*technology transfer*). Tehnoloogia ülekannet defineeritakse kui tehnoloogiaalaste teadmiste ja võtete omandamist uute tootmis- ja tarnesuhete juurutamise käigus. Põhimõtteliselt tähendab see protsessi, kus allhanke tellija ehitab üles puuduva tehnoloogia- ja juhtimiskompetentsi hanke teostaja juures juhul kui allhankijal puuduvad selleks vastavad ressursid. Kasulik on see mõlemale osapoolale, kuna tellija saab rakendada oma tootmiskogemusi madalama kulutasemega hankija ettevõttes ning hankija omandab olulisi teadmisi oma tootmisprotsesside edaspidiseks arendamiseks ja efektiivsuse tõstmiseks. (Devapriya, Ganesan 2002: 171)

Tehnoloogia ülekanne on tihedalt seotud **tellijapoolsete investeeringutega** tootmisel. Juba eelnevalt mainitud üks suurim Eesti ettevõtetest allhanketööde tellija IKEA on teinud mitmeid investeeringuid oma allhankijate tootmisvahenditesse ja -protsessidesse. Näiteks soetas IKEA Eesti ja ka Euroopa suurimale õueküünalde tootjale Hansa Candle ASile üle 10 miljoni krooni eest uusi tootmisseadmeid, et tõsta tootmisvõimsusi (Rozental 2004).

Tabel 2. Allhankesuhetele keskendumise eelised ja puudused

Allhange (brändi olemasolu pole vajalik)	
Eelised	Puudused
Tootmine ja arendus • Tehnoloogia ülekanne • Tellija investeeringud tootmisse • Tootmisvõimsuse maksimaalne ärakasutamine • Sesoonsuse vähenemine	Tootmine ja arendus • Kõrge tootmisvahendite spetsiifilisus • Võimalikud kohandamiskulud • Liigne sõltuvus tellijast • Tehnilised raskused tootmise koordineerimisel • Hoiakud ja kultuurilised erinevused
Finants • Mastaabisääst • Puuduvad investeeringud brändi arendamisse • Juhtimiskulude kokkuvõtte • Ebaõnnestumise võimalus suhteliselt väike • Stabiilne sissetulek	Finants • Madalam lisandväärtus ja toodangu madalam väljamüügihind • Pikaajaliselt võib kulude kasvu tõttu konkurentsieelis kahaneda • Investeeringud tootmisrajatiste ja -seadmete soetamiseks, töökorras hoidmiseks ja hoolduseks • Kapitalisidumiskulud (tooraine, abi-, tootmis- või tööstusmaterjalide soetamine tellija jaoks)
Turud ja turustamine • Lihtsam ning paindlikum viis laienemiseks • Kaubandusbarjääride ületamine ja vältimine • Tellija garanteerib toodangu müügi • Uute teadmiste omandamine tellija sihtturgude kohta	Turud ja turustamine • Konkurents teiste arengu- või üleminekumaade näol, millel on sarnased või paremad tootmisvahendid • Sõltuvus kodumaistest mikro- ja makroökonomilistest tingimustest

Allikas: autori koostatud.

Allhanketeenuse osutamine võimaldab ettevõtetel kasutada ära oma koormamata **tootmisvõimsusi** (Arlinghaus 2002: 24). Erinevatel hooaegadel võib tootmine olla erineva koormusega. Hooajavälisel ajal saab tootmisvõimsusi ära kasutada, tehes allhanketöid, mis omakorda vähendab ka **sesoonsust**. Tootmisvõimsuste efektiivne ärakasutamine võimaldab omakorda **mastaabisäästu**.

Kui brändi arendamine ja kujundamine eeldab suuri kulutusi strateegilisele juhtimisele, jaekaubanduse juhtimisele jne, siis allhanketeenuste osutamisel juhtimiskulud nimetatud valdkondade arvelt alanevad (Schwieger 1993: 89). Paljud **juhtimis- ja turustuskulud** kanduvad üle näiteks tellijale.

Üldjuhul kindlustab pikaajaline koostöö tellijaga hankijale **stabiilse sissetuleku**. Ise oma brändi turustades ei pruugi ettevõtte pikka aega saavutada soovitud müügitulemusi, kuna vajaliku identiteedi ja assotsiatsioonide kujundamine tarbija teadvuses võtab aega. (Arlinghaus 2002: 24)

Võrreldes brändi arendamisega on allhankesuhetele keskendumine ka **vähem riskantne**, sest hankija ei pea näiteks tundma sihtturgu ja lõpptarbijaid ning nagu juba eelpool mainitud, on enamasti hankijale garanteeritud stabiilne sissetulek. Kuna hankijale ei oluline tunda lõpptarbijat, siis on allhankesuhete arendamine üheks lihtsaks ja paindlikuks võimaluseks **siseneda uutele turgudele**. Tihti on uutele turgudele sisenemine ressursimahukas, kuid tellija abil on võimalik vähehaaval uut **turgu tundma õppida**. Tihti on atraktiivsetel turgudel tiheda konkurentsi tõttu **kõrged sisenemisbarjäärid**. Allhanketööde tellija abil saab uuele turule sisenedes barjääre ületada ja ressursse kokku hoida. (Arlinghaus 2002: 24; Kalantaridis 1996: 21)

Suureks eeliseks on allhanketööde tegemisel ka asjaolu, et üldjuhul garanteerib tellija **toodangu turustamise**. Seega maandab tellija hankija jaoks turustamisega seotud riske ning nagu eelpool mainitud, ka turustus- ja jaekaubanduse juhtimiskulusid.

Ettevõtted allhangivad sageli selliseid tootmisprotsesse, mis on spetsiifilised ning mille jaoks tellijal endal puuduvad vajalikud oskused. Seetõttu on allhankija jaoks tihti suureks probleemiks tellija poolt soovitatavate **tootmisvahendite spetsiifilisus**, mis võib kaasa tuua **kõrged paigaldus- ja kohandumiskulud**. (Arlinghaus 2002: 25)

Brändi arendamise puhul oli eeliseks sõltumatus tellijast, kuid allhanke puhul on tegemist ühe olulise puudusega. **Liigne sõltuvus tellijatest** on mõjutatud kahest aspektist: strateegilised otsused ja finantsaspekt. Hankija on üleüldiselt sõltuv tellijast just strateegiliste otsuste osas, mis puudutavad näiteks tootmisprotsesse, tootmisvahendeid ja toote disaini. Finantsiline sõltuvus on seda suurem, mida vähem on tellijaid või mida suurem mõne üksiku tellija osakaal hankija käibest. Suurem arv tellijaid aitaks küll vähendada finantssõltuvust, kuid suur arv tellijaid võib põhjustada **tehnilisi raskusi tootmise koordineerimisel** ja planeerimisel. Iga uue tellija tulek võib kaasa tuua järjekordsed vajadused uute ümberkorralduste tegemisteks, kuna nõudmised allhanketööle on tellijate lõikes erinevad. Samas on ka üksikute tellijate puhul

suhteliselt kõrge kliendirisk juhul, kui mõni tellijatest peaks otsustama koostöö lõpetada.

Vajaduste erinevused tulenevad **erinevustest hoiakutes ja ka kultuurilistest erinevustest**. Riigiti ja rahvusesti on erinevad suhtumised tarnetähtaegadest kinnipidamisse, juhtimisstiilidesse jms. See põhjustab probleeme üldises kommunikatsioonis ning võib tuua suhetesse arusaamatusi. (Lewis, Stubs 1999: 372–373)

Kui eelpool käsitleti brändi kui väärtusloome süsteemi, siis allhanke puhul on tegemist vastupidise olukorraga. Kuna allhanke puhul müüakse ilma oma kaubamärgita, siis on ka toodangu **lisandväärtus madalam**. Praktilise näitena brändi rahalisest väärtusest võib tuua asjaolu, et allhankena valmistatud Sangari meestesärk maksab neli kuni viis korda vähem, kui Sangari brändi all müüdavad meeste päevasärgid ettevõtte jaekauplustes (Kraft 2006).

Kuna allhanketeenuse osutamisel on peamiseks konkurentsieeliseks **kulueelis**, siis on hanke tellijad väga tundlikud hinnatõusule. Mitmed Euroopa suured rõivatootjad on viinud oma tootmise üle Aiasiasse, kus tööjõukulud on madalamad. Ka Eesti juhtivad rõivatootjad Baltika ja Klementi allhangivad kulude kokkuhoiu mõttes toodangut Hongkongist (Neudorf 2003).

Tulenevalt tootmisvahendite spetsiifilisusest ja tellijate erivajadustest on oluliseks puuduseks ka suhteliselt suured **investeeringumahud** tootmisrajatiste ja -seadmete soetamiseks, töökorras hoidmiseks ja hoolduseks. Allhankesuhete arenedes võib allhankija lisaks tootmisele hakata tellija eest sisse ostma ka vajalikke toormaterjale. Toormaterjalide soetamine eeldab aga teatud mahu **käibekapitali paigutamist** varude alla, mis omakorda võib tekitada likviidsusprobleeme, kuna raha soetatud materjalide eest on võimalik tagasi teenida alles pärast toodangu valmimist ja toimetamist tellijani. (Arlinghaus 2002: 24–25)

Kui strateegiliselt õigesti kujundatud brändi puhul on konkurentidel suhteliselt keeruline tooteid kopeerida, siis allhanke puhul võivad ühte ja sama toodet toota mitmed erinevad allhankijad. Seega on ka **konkurents tihedam**. Eesti rõivatootjate suurimaks ohuks

tulevikus ei ole mitte niivõrd asjaolu, et Hiina, India ja Hongkongi rõivatootjad avavad Euroopas oma jaekaubandusketid, vaid märksa olulisem on allhangete kaotamine odavama tööjõu ja tootmiskuludega Aasia riikidele. Kvoodisüsteemi kaotamine maailma tekstiilikaubanduses on järsult kasvatanud alates 2005. aastast Hiina toodete vedu Euroopa Liitu (Rank 2005).

Allhanketeenuse osutamisel on oluliseks puuduseks ka liigne **sõltuvus kodumaistest mikro- ja makroökonomilistest tingimustest** (Arlinghaus 2002: 25). Kuna allhanke olulisim kompetents on tootmine, siis tootmise efektiivseks toimimiseks on vaja sobivat infrastruktuuri, nagu teed kaupade transportimiseks, kindlustus, regulaarne energiaga varustatus, veega varustatus jne. Allhanget tegeval ettevõttel on raske olla konkurentsivõimeline, kui tingimused on ebasobivad ning vajaksid parendamist. Juhul kui brändi arendajal peaks takistuseks saama kodumaine mikro- ja makrokeskkond, siis enamasti on võimalik vastavad tegevused allhankida sobivatelt tootjatelt.

Kokkuvõtvalt saab välja tuua nii brändi kujundamise kui ka allhanke vastandlikud ning spetsiifilised eelised ja puudused. Tabeli 3 annab ülevaate, millised on brändi kujundamise ja allhanke vastandlikud positiivsed ja negatiivsed küljed ning millised on spetsiifilised positiivsed ja negatiivsed küljed. Vastandlikud on need eelised ja puudused, mis samal ajal on ühe strateegia puuduseks ja teise strateegia eeliseks või vastupidi. Spetsiifilised on need eelised ja puudused, mis iseloomustavad kumbagi strateegiat eraldi.

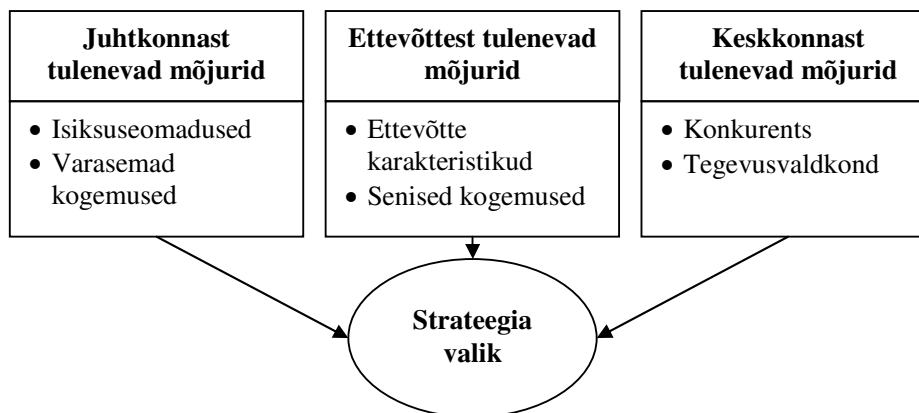
Lisaks brändi kujundamise ja allhanke strateegiate eelistele ja puudustele, mõjutavad strateegia valikut kaudsest ka mitmed muud põhjused. Strateegia valikut mõjutavad tegurid on laialdast käsitlust leidnud erinevates strateegilist juhtimist puudutavates kontseptsioonides. Näiteks pakub Cole (1994: 3) strateegiliste otsuste paremaks mõistmiseks välja strateegilise juhtimise mudeli. Mudelis vaadeldakse peamiselt strateegilist juhtimisprotsessi, kuid käsitletakse ka strateegia valikut mõjutavaid tegureid. Mudelis on välja toodud kaks olulisemat mõjurite gruppi, milleks on ettevõtte sisekeskkond ja väliskeskkond. Seega mõjutab strateegia, sh ka brändi kujundamise ja allhanke, valikut ettevõttesisesed ja ettevõttevälised tegurid. Joonisel 8 on nimetatud tegurid kajastatud ettevõttest tulenevate ja keskkonnast tulenevate mõjuritena, kuid

magistritöö autori arvates on oluline välja tuua ka otseselt juhtkonnast tulenevad mõjurid.

Tabel 3. Brändi kujundamise ja allhankesuhetele keskendumise vastandlikud ning spetsiifilised eelised ja puudused

Vastandlikud eelised ja puudused	
Brändi kujundamise eelised	Allhankesuhetele keskendumise puudused
• Puudub sõltuvus tellijast • Väärtusloome süsteem • Suurem kasumi teenimise võimalus • Kulude kasv ei tarvitse oluliselt mõjuda	• Liigne sõltuvus tellijast • Madalam lisandväärtus • Toodangu madalam väljamüügihind • Pikaajaliselt võib kulude kasvu tõttu konkurentsieelis kahaneda
Brändi kujundamise puudused	Allhankesuhetele keskendumise eelised
• Brändi arendamine väga kulukas • Suur finantsrisk • Rahvusvahelistumine keerukas ja ressursimahukas • Sihtturgude detailse tundmise vajadus	• Puuduvad investeeringud brändi arendamisse • Ebaõnnestumise võimalus suhteliselt väike • Lihtsam ning paindlikum viis laienemiseks ja kaubandusbarjääride ületamiseks, kuna tellija garanteerib toodangu müügi • Uute teadmiste omandamine tellija sihtturgude kohta
Spetsiifilised eelised ja puudused	
Brändi kujundamise eelised	Brändi kujundamise puudused
• Identifitseerimine • Promotsioonikulude alanemine • Rohkem lisaväärtusi • Brändi nime laiendamise eelised • Õiguslik kaitse • Diferentseerumine	• Tootmisprotsesside kompleksus • Pideva tooteinnovatsiooni vajadus • Oskusteave • Muutuvad turutrendid
Allhankesuhetele keskendumise eelised	Allhankesuhetele keskendumise puudused
• Tehnoloogia ülekanne • Tellija investeeringud tootmisse • Tootmisvõimsuse maksimaalne ära kasutamine • Sesoonsuse vähenemine • Mastaabisääst • Juhtimiskulude kokkuhoid • Stabiilne sissetulek	• Kõrge tootmisvahendite spetsiifilisus • Võimalikud kohandamiskulud • Tehnilised raskused tootmise koordineerimisel • Hoiakud ja kultuurilised erinevused • Investeeringud tootmisrajatiste ja -seadmete soetamiseks, töökorras hoidmiseks ja hoolduseks • Kapitalisidumiskulud • Konkurents teiste arengu- või üleminekumaade näol • Sõltuvus kodumaistest mikro- ja makroökonomilistest tingimustest

Allikas: autori koostatud.



Joonis 8. Brändi kujundamise ja allhanke strateegiate valikut mõjutavad tegurid (autori koostatud).

Ettevõttest tulenevateks mõjuriteks on näiteks ettevõtte suurus, arengufaas, turul tegutsenud aeg, senised kogemused jne. Keskkonnast tulenevateks mõjuriteks on konkurentsituatsioon ja majandusharu spetsiifika. Juhtkonnast tulenevateks mõjuriteks on ettevõtte juhtide isiksuseomadused, milleks on riskijulgus, ettevõtlikkus, innovaatus jne, ning varasemad kogemused erinevates valdkondades. Seda, millistest kriteeriumitest täpsemalt konkreetse valiku tegemine näiteks rõivatööstuses sõltub, uuritakse lähemalt käesoleva magistritöö empiirilises osas.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et nii brändi kujundamisel kui ka allhanketeenuste osutamisel on omad eelised ja puudused, millega peavad arvestama nii tellija kui ka hanke teostaja. Sõltuvalt ettevõtte ja keskkonna spetsiifikast peab ettevõtte otsustama, kumba strateegiat on kõige otstarbekam kasutada.

2. BRÄNDI KUJUNDAMISE JA ALLHANKE KASUTAMINE EESTI RÕIVATÖÖSTUSES

2.1. Eesti rõivatööstuse arengudünaamika

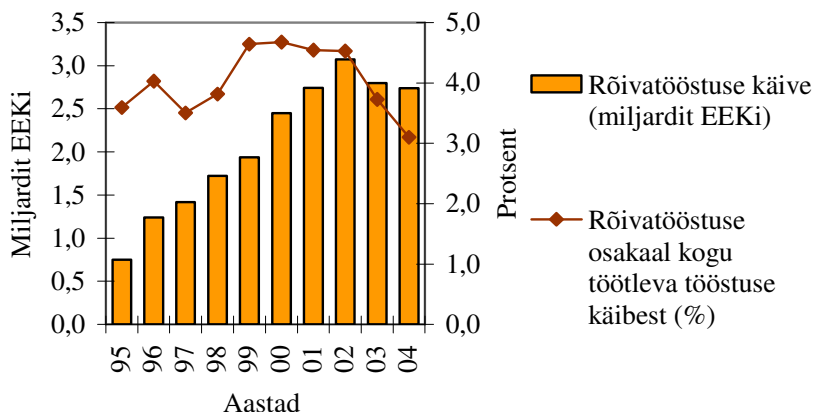
Eesti rõiva- ja tekstiilitööstus on väga pikkade traditsioonidega ning on läbi aegade olnud mitmekesiste tootmisprotsessidega tootmisharu. Toodetakse tooteid alates viltriidest kuni kõrgmoeni ning ettevõtted kasutavad toodangu turustamisel nii allhanget kui ka oma rõivabrände. Rõiva- ja tekstiilitööstus on olnud ka üks olulisemaid tööstusharusid Eesti majanduses, kuna nimetatud sektor on andnud olulise osa kogu riigi ekspordist, harus töötab arvestatav osa kõigist tööstustöolistest ning rõivatööstus on üks vähestest sektoritest, millel on positiivne kaubandusbilanss.

Rõiva- ja tekstiilitööstuse valdkonnas töötab ligi 19% Eesti tööstustöötajatest, rõiva- ja tekstiiltoodete müügi osakaal vabariigi tööstustoodangu müügist moodustab üle 10% ning põhiekspordi osatähtsus Eesti ekspordis oli 2004. aastal ligi 10% (Eesti Rõiva- ja ... 2005: 9). Tööstusharu juhtivaks ettevõtteks on nii töötajate arvu kui ka käibe poolest rõivakaubandusettevõtte Baltika Grupp, teisteks suuremateks ettevõteteks on Klementi, Sangar ning Ilves-Extra (Majandussektorite ülevaade ... 2005).

Käesoleva magistritöö raames lähtutakse turuanalüüsil Statistikaameti andmetest ning Eesti rõivatööstuste arengudünaamikat vaadeldakse tekstiilitööstusest eraldi. Parema ülevaate saamiseks on rõivatööstuse arengudünaamikat kõrvutatud kogu töötleva tööstuse arengutendentsidega.

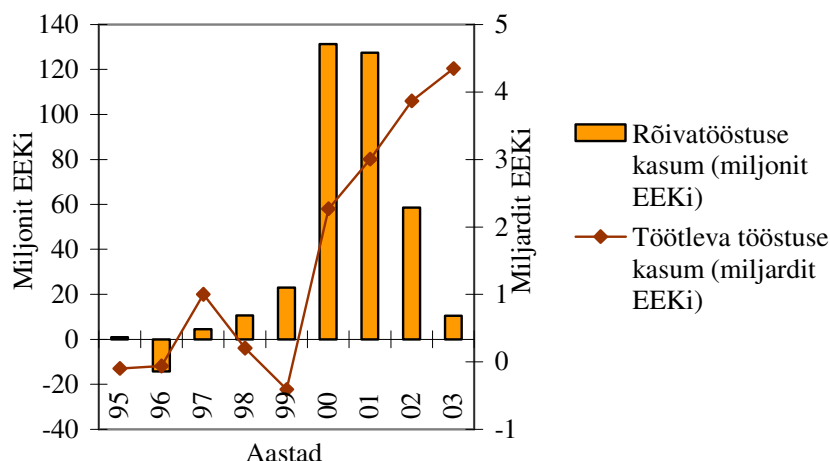
2004. aastal mõjutas Eesti rõivatööstust tugev konkurents välisturgudel ning langus siseturu nõudluses, millega kaasnesid tootmis- ja müügimahtude vähenemine. Ka 2005. aastal jätkus rõivatööstuses madalseis, kuid aasta lõpuks tootmismahdade langus siiski peatus (Eesti rõivatööstuse ... 2005: 4). Madalseisu kajastavad ka rõivatööstuse müüginäitajad. Rõivatööstuses on viimase kahe aasta jooksul netokäive oluliselt

vähenenud (vt joonis 9). 2003. aastal vähenes netokäive 9%, 3,1 miljardilt kroonilt 2,8 miljardi kroonini, ning 2004. aastal 2,1%, 2,8 miljardilt kroonil 2,7 miljardi kroonini. Alates 2000. aastast on järjest vähenenud ka rõivatööstuse käibe osakaal kogu töötleva tööstuse netokäibes. Rõivatööstuse käibe osakaal kogu töötleva tööstuse käibest oli kõige kõrgem 2000. aastal – 4,7%. Pärast 2000. aastat on osakaal pidevalt langenud, jõudes 2004. aastaks 3,1%-ni.



Joonis 9. Rõivatööstuse käive ja käibe osakaal kogu töötleva tööstuse käibes aastatel 1995–2003 (autori arvutused Eesti töötleva ... 2006; Eesti rõivatööstuse ... 2005: 8 alusel).

Rõivatootmisettevõtete puhaskasum on samuti vähenenud (vt joonis 10). Kui alates 1997. aastast kasvas puhaskasum märkimisväärselt, seejuures 2000. aastal isegi üle 470%, siis alates 2001. aastast on rõivatööstusettevõtete puhaskasum oluliselt langenud. 2002. aastal kahanes puhaskasum ligi 54% võrra ning 2003. aastal üle 82%. Samas on aga kogu töötleva tööstuse puhaskasum alates 1999. aastast pidevalt kasvanud. Kogu töötleva tööstuse puhaskasumi kasvu on mõjutanud masinate ja seadmete tootmise ning puidutöötlemise ja puittoodete tootmise edukus. Seoses käesoleva magistritööga võib antud situatsioonist tuua välja mitmeid järeldusi. Puhaskasumi vähenemise peamiseks põhjuseks rõivatööstuses on olnud antud tööstusharu madalseis ning kulude taseme kasv. Kulude taseme kasv on märgiks sellest, et üks oluline rõivatootjate konkurentsieelis on kadumas. See omakorda võib olla põhjuseks, miks rõivatöösturid vähendavad oma allhanketööde mahtusid ning julgevad järjest rohkem võtta riski kujundamaks oma brände.

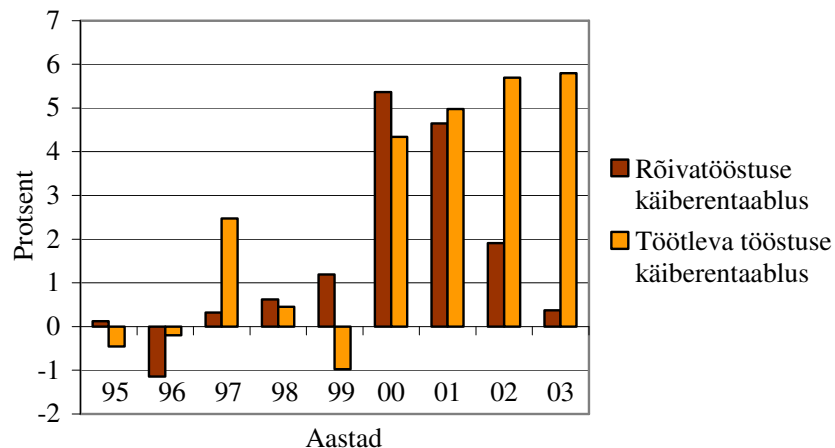


Joonis 10. Rõivatööstuse ja kogu töötleva tööstuse puhaskasum aastatel 1995–2003 (autori arvutused Eesti töötleva ... 2006 alusel).

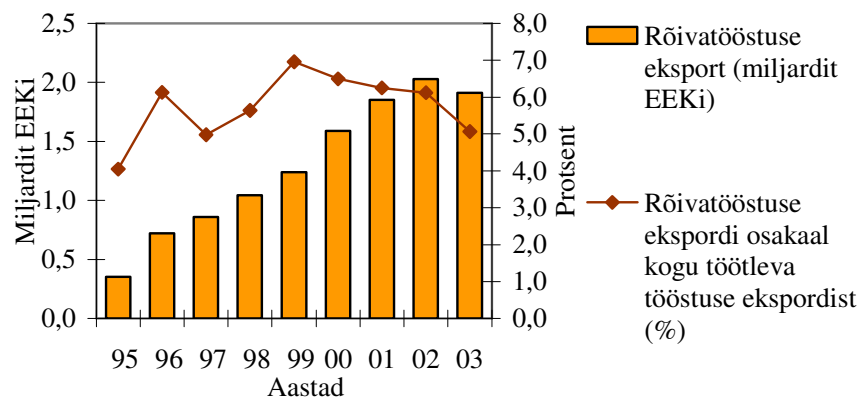
Sarnaselt puhaskasumile on langenud ka rõivatööstuse käiberentaablus (vt joonis 11). Alates 2000. aastast 2003. aastani on käiberentaablus langenud üle 93%. Samas on kogu töötleva tööstuse käiberentaablus järjest kasvanud. Sarnaselt puhaskasumi vähenemisega võib ka käiberentaabluse langemine olla ajendiks allhanketööde mahtude kahanemisele. Oma toodangu turustamisel on üldjuhul võimalik saavutada kõrgemat rentablust kui allhanketeenuste osutamisel, kuna allhanke puhul on enamasti rõhk kulueelisel.

Suurem osa Eestis toodetud rõivastest eksporditakse. 2004. aastal oli ekspordi osatähtsus rõivamüügis 76%. Rõivatööstuse eksport on olenemata järjest tihenevast konkurentsituatsioonist välisturgudel oluliselt kasvanud. Vaadeldes perioodi 1995–2003 on eksport kasvanud üle viie korra. Üldiselt on eksport kasvanud aasta-aastalt 9–28% ulatuses (vt joonis 12), vaid 2003. aastal eksport pisut vähenes (5,7%). Kui rõivatööstuse ekspordi osakaal kogu töötleva tööstuse ekspordimahtudest väheneb, siis ekspordi tähtsus rõivatööstuse enda toodangu müügis kasvab pidevalt. 1996. aastal moodustas rõivatööstuse kogutoodangu müügist eksport 67,5%, kuid 2004. aastaks oli osakaal kasvanud juba 75,6%-ni (Eesti rõivatööstuse ... 2005: 11).

Euroopa Liidu laienemisega sai Eesti rõivatööstusest Euroopa rõivatööstuse üks osa. Seega on valdkonna arengut mõjutanud mitmed uued asjaolud: WTO rõiva- ja tekstiililepingu tühistamine 1. jaanuarist aastal 2005 tõi kaasa koguseliste impordikvootide eemaldamise WTO riikidelt, WTO uues läbirääkimiste voorus kavandatakse tekstiili- ja rõivakaubanduse täiendavat liberaliseerimist, kaotati topelttollid Venemaaga jne. (Eesti Rõiva- ... 2005: 9)



Joonis 11. Rõivatööstuse ja kogu töötleva tööstuse käiberentaablus aastatel 1995–2003 (autori arvutused Eesti töötleva ... 2006 alusel).



Joonis 12. Rõivatööstuse eksport ja selle osakaal kogu töötleva tööstuse ekspordis aastatel 1995–2003 (Eesti töötleva ... 2006; autori arvutused).

Esmapilgul võib piirangute kaotamine tunduda igati positiivse arenguna, kuid piirangute kadumine riikidevahelises rõivakaubanduses võib jätta Euroopasse ekspordile

keskendunud Eesti rõivaettevõtetes tööta tuhandeid töölisi, sest Eesti rõivatöösturid ei suuda konkureerida Aasia odava tööjõuga. Eesti tootjad näevad praegu peamise konkurentsieelisena kvaliteeti, kuid antud eelis ei pruugi olla piisav konkureerimaks tulevikus madalama kulutasemega Aasia riikidega. (Konkurent Hiinast ... 2005)

Üldiselt on läbi aastate olnud peamisteks rõivatööstuse ekspordi sihtriikideks Soome ja Rootsi (vt tabel 4 ja lisa 2). Samuti on olnud olulisel kohal Läti, Venemaa, Norra, USA, Suurbritannia ja Saksamaa. Ekspordi sihtriikide märksõnaks on senini olnud turulähedus, mis on ka oluliseks konkurentsieeliseks võrreldes Aasia rõivatootjatega. Paljud Soome ja Rootsi rõivatootjad on toonud oma tootmise üle Eestisse, kus on odavam tööjõud. Seega kasvab järjest enam välisinvesteeringute maht Eesti rõivatööstusesse.

Tabel 4. Eesti rõivatööstusettevõtete põhieksporti osakaal peamiste sihtriikide lõikes aastatel 2002–2005

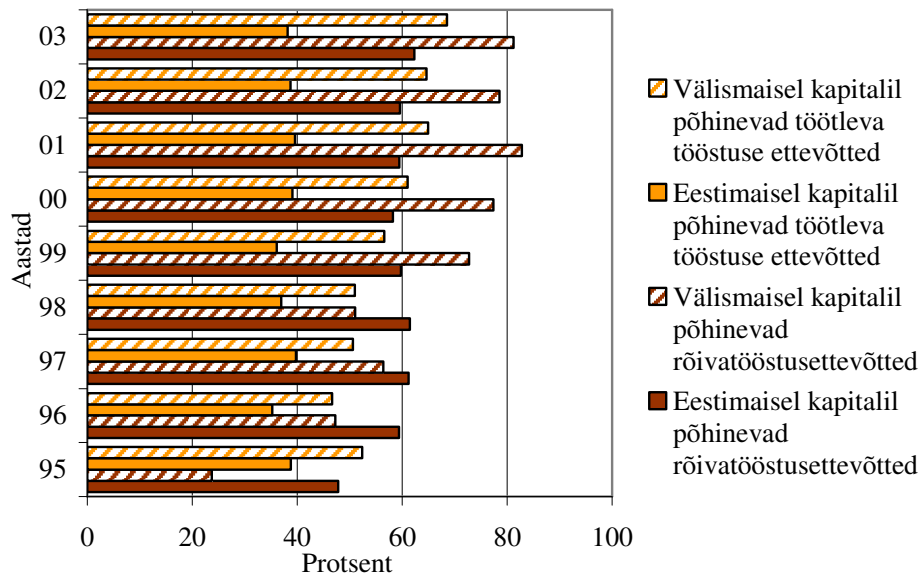
2002. aasta		2003. aasta		2004. aasta		2005. aasta	
Soome	42,1%	Soome	42,3%	Soome	37,3%	Soome	39,2%
Rootsi	26,8%	Rootsi	29,2%	Rootsi	25,3%	Rootsi	26,4%
USA	5,5%	Norra	5,4%	Läti	6,1%	Venemaa	12,0%
Läti	5,5%	USA	4,4%	Saksamaa	5,8%	Läti	4,7%
Norra	5,5%	Läti	4,3%	Norra	5,5%	Norra	4,4%
Leedu	2,8%	Suurbritannia	2,4%	Venemaa	4,9%	Leedu	2,7%
Saksamaa	2,4%	Saksamaa	2,4%	USA	3,7%	USA	2,2%
Suurbritannia	2,4%	Taani	2,1%	Suurbritannia	2,3%	Suurbritannia	1,7%
Ukraina	1,5%	Leedu	2,0%	Leedu	2,3%	Saksamaa	1,7%
Taani	1,5%	Itaalia	1,8%	Taani	2,1%	Taani	1,5%

Allikas: autori arvutused Põhieksport ja ... 2006 alusel.

Kui 1995. aastal oli 58-st rõivatööstusettevõttest vaid seitse väliskapitalil põhinevad, siis juba 2001. aastal oli 403-st rõivatööstusettevõttest 51 väliskapitalil põhinevad. Kuigi väliskapitalil põhinevate rõivatööstusettevõtete arv järjest kasvab, on nende ettevõtete osakaal kõigist rõivatööstusettevõtetest läbi aastate püsitud ühtlaselt 10–12% vahemikus.

Võrreldes omavahel kodumaisel ja väliskapitalil põhinevate rõivaettevõtete ekspordinäitajaid, siis moodustas väliskapitalil põhinevate rõivatootjate realiseerimise

netokäibest eksport suurema osa (2003. aastal 81,2%) kui kodumaisel kapitalil põhinevates rõivaettevõtetes (2003. aastal 62,3%) (vt joonis 13). Sarnane situatsioon on ka kogu töötleva tööstuse puhul, kus 2003. aastal moodustas väliskapitalil põhinevate ettevõtete käibest eksport 68,6% ning kodumaisel kapitalil põhinevatel rõivatootjatel oli sama näitaja 38,2%.

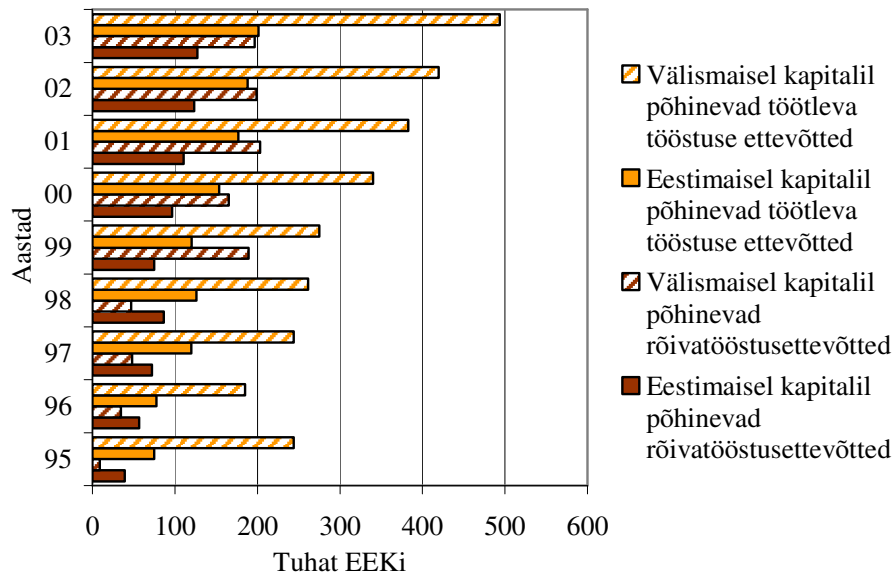


Joonis 13. Rõivatööstuse ja kogu töötleva tööstuse ekspordi osakaal käibest lähtuvalt kapitali päritolust aastatel 1995–2003 (autori arvutused Eesti töötleva ... 2006 alusel).

Jälgides joonisel 14 ekspordimahtusid töötaja kohta lähtuvalt kapitali päritolust, võib märgata sarnast tendentsi võrreldes joonisega 12. 2003. aastal oli väliskapitalil põhinevate rõivatootjate ekspordikäive töötaja kohta 196,6 tuhat krooni, Eesti tootjate puhul oli sama näitaja 126,8 tuhat krooni. Kogu töötlevas tööstuses oli 2003. aastal väliskapitalil põhinevate rõivatootjate ekspordikäive töötaja kohta 493,4 tuhat krooni ning Eesti tootjatel 201,3 tuhat krooni. Sellest võib järeldada, et nii väliskapitalil põhinevad rõivatootjad ja üldse väliskapitalil põhinevad töötleva tööstuse ettevõtted ekspordivad suurema osa oma toodangust võrreldes kodumaisete tootjatega.

Pikka aega on Eesti rõivatööstust seostatud allhanketeenuste osutamisega. Ka 2004. aastal läbi viidud Tartu Regionaalse Innovatsioonistrateegia (TRIS) projekti uuringu tulemustest selgus, et üldiselt on Lõuna-Eesti rõivatööstusettevõtted suunatud allhankele. Tööjõumahukas sektoris prevaleerivad protsessiinnovatsioonid, mille edu

sõltub suuresti tootmistehnoloogide tasemest. Kvaliteet saavutatakse peamiselt läbi tööjõu, mille tase ja kättesaadavus on sektori ettevõtete suurimaks probleemiks. Oma kaubamärgi arendamine on väga kulukas ja riskantne ning nõuab seetõttu oskuslikku finantsplaneerimist. Hinnakonkurentsist hinna- ja kvaliteedikonkurentsi liikumine võimaldab arendada tootmistehnoloogiat ning asuda töötama kallimate materjalidega, vähendades nii tööjõukulude osakaalu tootmiskuludes. (Tartu Regionaalne ... 2004)



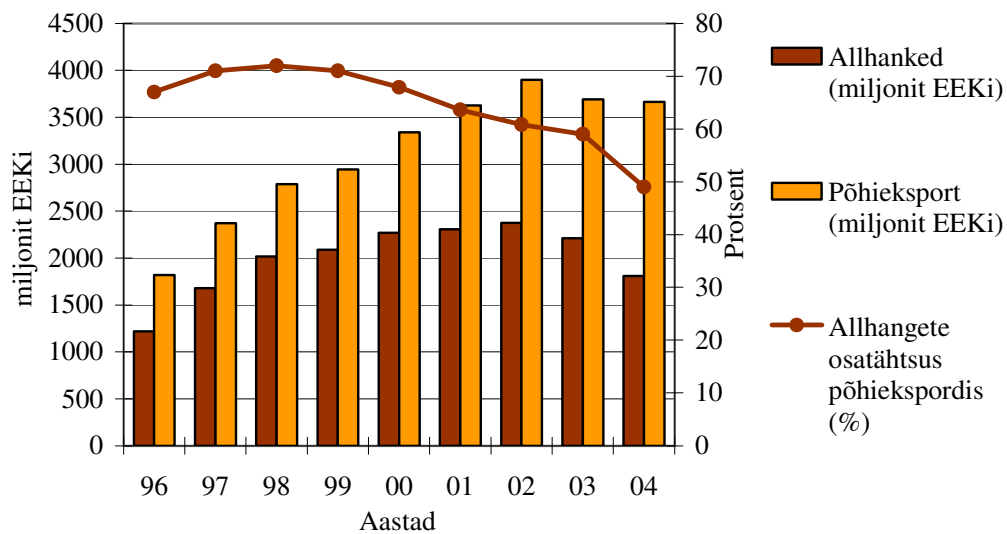
Joonis 14. Rõivatööstuse ja kogu töötleva tööstuse eksport töötaja kohta lähtuvalt kapitali päritolust aastatel 1995–2003 (autori arvutused Eesti töötleva ... 2006 alusel).

Üldises plaanis võib antud olukorda laiendada kogu Eesti rõivatööstusettevõtetele. Kuigi allhangete osakaal on pidevalt vähenenud, siis Rõiva- ja Tekstiililiidu andmetel moodustasid veel 2003. aastal enamuse antud tööstusharu ekspordist allhanked – 59% (vt joonis 15).

Kui allhanke osakaal on järjest vähenenud, siis üldiselt on allhanketööde mahud aasta-aastalt pidevalt kasvanud koos ekspordi kasvuga (aastast 1995 kuni aastani 2004 1,5 korda), vaid viimasel paaril aastal on nii ekspordi- kui ka allhanke mahud tulenevalt rõivatööstuse madalseisust veidi kahanenud.

2004. aastal moodustasid allhanked juba alla poole põhiekspordist, kuid antud näitajasse tuleb suhtuda teatud kriitikaga. Statistiliselt ei arvestata allhankena toodangut, mis

toimub nn täisallhankena (*full price*) (Eesti rõivatööstuse ... 2005: 12). Tegelikult on aga täisallhange lepinguline tootmine (*private label*), kus brändi nime annab hanke tellija ning seega on teoreetilisest käsitlusest lähtuvalt tegemist allhankega. Samuti esitavad allhanke osakaalu andmed ekspordist rõivatootjad ise ning hetkel ei ole välja töötatud ühtseid aluseid, kuidas allhanget tõlgendada. Seetõttu on magistritöö autori arvates tihti tootjate endi tõlgendus allhankest suhteliselt subjektiivne. Näiteks on magistritöö autori arvutuste kohaselt Rõiva- ja Tekstiililiidu 2005. aasta teatmikus toodud andmete põhjal liidu liikmete keskmine allhanke osakaal ekspordist 65,9% (Eesti Rõiva- ja ... 2005: 23–120).



Joonis 15. Rõivatööstuse allhanked ja põhieksport aastatel 1999–2003 (autori arvutused Eesti rõivatööstuse ... 2005: 12 alusel).

Vaadeldes rõivatööstuse arengut lähtuvalt ettevõtete arvust, siis on märgata suurt kasvu aastal 2003 (vt tabel 5). Valdavalt on rõivatööstusettevõtete arvu kasvu põhjustanud väikesed allhanketööde tegijad, kuna lisaks õmblustööde allhankele on avastatud mitmed uued allhanke valdkonnad. Uuteks allhankevaldkondadeks on näiteks konstrueerimine ja paljundamine, mis on Lääne-Euroopas väga kallid allhanketeenused (Kängsepp 2004). Hoolimata üldisest allhanke osakaalu vähenemisest ekspordis, on enamik rõivatootjatest (eelkõige väiketootjad) siiski keskendunud allhankele.

Kuigi esmapilgul võib tunduda, et Eesti rõivatööstuse konkurentsieelis on pikka aega peitunud allhankes, siis on sellel strateegial ka omad ohud. Olles liitunud Euroopa

Liiduga on Eesti kulutase hakanud konvergeeruma ELi omaga, näiteks on keskmine brutopalk alates 2000. aastast kasvanud 4,9–12,2% aastas, ja seega pole rõivatootjad enam allhanke pakkumisel lähtuvalt kulutasemest piisavalt konkurentsivõimelised võrreldes näiteks Aasia tootjatega. Seetõttu on mitmed Eesti rõivatööstusettevõtted hakanud suuremat tähelepanu pöörama oma brändide kujundamisele. Samas on aga paljud rõivatootjad endiselt keskendunud allhanketele, kuna Eesti tootjate eeliseks on turulähedus, kiire reageerimine, paindlikkus, madalamad transpordikulud ja usaldusväarsus võrreldes Aasia tootjatega. (Freiberg, Rank 2005)

Tabel 5. Rõivatööstusettevõtete arv lähtuvalt töötajate arvust ettevõttes

Töötajate arv \ Aasta	2000	2001	2002	2003
1–9	180	183	166	193
10–19	72	75	69	73
20–49	85	86	80	81
50–99	36	36	39	34
100–249	8	12	16	15
250 ja enam	11	11	10	9
Kokku	391	403	380	405

Allikas: autori arvutused Ettevõtete arv ... 2006 alusel.

Üldiselt võib eeltoodud rõivatööstuse analüüsist teha järgmised järeldused.

- Rõivatööstuse käive on aasta-aastalt kasvanud, kuid selle osakaal kogu töötleva tööstuse käibest on pidevalt langenud, moodustades 2004. aastal vaid 3,1%.
- Rõivatööstuse kasum ja rentaablus on pidevalt tõusnud aastatel 1995–2000, kuid alates 2001. aastast on nimetatud näitajad langenud. Kasum ja rentaablus olid kõige kõrgemad 2000. aastal vastavalt 131,4 miljonit krooni ning 5,4%.
- Rõivatööstuse eksport on stabiilselt kasvanud saavutades kõrghetke 2002. aastal, kui eksporditi 2,03 miljardi krooni ulatuses.
- Peamised ekspordi sihtriigid on läbi aastate olnud Soome ja Rootsi, kuhu on keskmiselt eksporditud 60–70% kogu ekspordist. Tähtsal kohal on olnud ka Läti, Norra, USA, Suurbritannia ja Saksamaa.
- Kasvanud on nii ekspordi osakaal käibest kui ka ekspordikäive töötaja kohta. 2003. aastal moodustas eksport 62,3% käibest ning ühe töötaja kohta eksporditi 126,9 tuhande krooni eest.

- Enamik rõivatootjaid osutavad allhanketeenuseid. Hinnanguliselt on allhanke osakaal põhieksportidist üle 66%.
- Enamik rõivatootjaid on väikese või keskmise suurusega ettevõtted, mis annavad tööd orienteeruvalt 19% Eesti tööstustöötajatest.

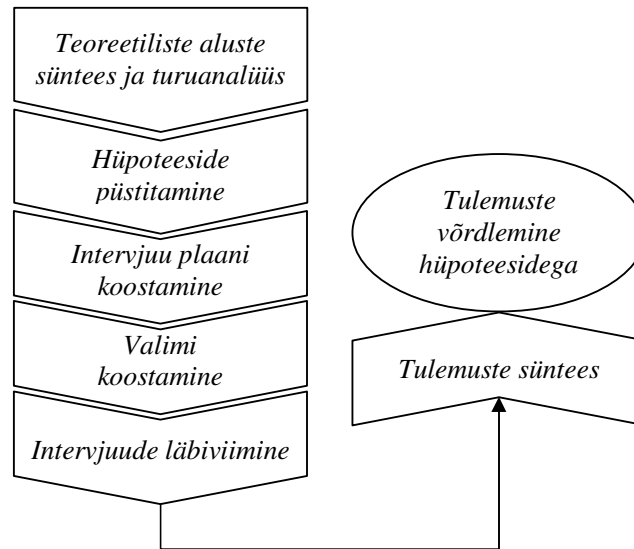
Kokkuvõtvalt võib öelda käesolevaks 2006. aastaks on rõivatööstus saamas üle viimaste aastate madalseisust ning tootmismahud on hakanud taas kasvama. Magistritöö autori arvates on praegusel hetkel Eesti rõivatööstus jõudnud arenguetaapi, kus mitmed rõivatootjad on loonud oma rõivabrandid, kuid suur osa rõivatööstusettevõtetest on siiski veel allhanke ja lepinguliste tootmissuhete staadiumis. Seega on kõigest eelpool toodust tulenevalt Eesti rõivatööstusettevõtted jõudnud oma arengus valiku ette, kas keskenduda ka tulevikus allhanketele, mis kindlustaks kokkulepitud stabiilse sissetuleku või arendada oma brände, mis on küll kulukas, kuid millel võib olla suurem potentsiaalne rentaablus.

2.2. Eesti rõivatööstusettevõtete seas teostatud uuringu hüpoteesid, metoodika ja uuritavate ettevõtete tutvustus

Lähtuvalt töö esimeses peatükis toodud brändi kujundamise ja allhankesuhete arendamise erinevatest teoreetilistest käsitlustest ja tulenevalt rõivatööstuse turuanalüüsi tulemustest püstitas magistritöö autor seitse hüpoteesi. Üldine etapiviisiline metoodika kirjeldus hüpoteeside kujunemise ja testimise kohta on toodud joonisel 16.

Rõivatööstuste turuanalüüs näitas, et rõivatootjate üks oluline tuluallikas peitub endiselt allhankes. Paljud väiketootjad on kujunenud olulisteks partneriteks Skandinaaviamaade ja muude Euroopa lähiriikide tellijatele. Tõenäoliselt on peamiseks väikese ja keskmise suurusega rõivatootjate probleemiks ressursside nappus, sh finantsressursside ja ka oskusteabe nappus. Allhanketeenuse osutamine võib rõivatootjatele tunduda atraktiivne kahest aspektist lähtuvalt. Esiteks keskendutakse allhanketele, kuna omatoodangu turustamiseks puuduvad vahendid. Teisest aspektist lähtuvalt võivad väiketootjad allhanget pikemas perspektiivis näha kui vajalike finantsressursside teenimisvõimalust arendamiseks nii ettevõtet tervikuna kui tulevikus ka oma brändi. Sellest tulenevalt on püstitatud esimene hüpotees:

Hüpotees 1: Enamik väikese ja keskmise suurusega rõivatootjatest on keskendunud allhanketele, kuna brändi arendamiseks puuduvad ressursid.



Joonis 16. Magistritöö uurimismetoodika peamised etapid (autori koostatud).

Tihti on väikese ja keskmise suurusega rõivatootjatel vahendite nappus ka uutele turgudele sisenemisel. Toodangu turustamiseks uuel sihtturul on vajalikud põhjalikud teadmised tarbija vajaduste ja eripärade kohta. Nimetatud teadmiste ja kogemuste omandamine on kulukas ning pikaajaline protsess. Lisaks sellele on vajalik sobivate koostööpartnerite leidmine või sageli ka kohaliku esinduse või jaekaubandusketi ülesehitamine. Investeeringuid nõudvad uuele turule sisenemise meetodid käivad väiketootjale üldjuhul üle jõu. Isegi kui leiduks sobivad edasimüüjad või koostööpartnerid, on vältimatud ka jooksvad kulud turundustegevustele, sh reklaam jms. Rahvusvahelistumisega seoses on käesoleva magistritöö teoreetilises osa tabelis 2 alhanke strateegia tähtsate eelistena toodud välja kolm aspekti: paindlik viis laienemiseks ja kaubandusbarjääride ületamiseks, tellija turustab toodangu ning uute teadmiste omandamine tellija sihtturgude kohta. Lähtuvalt sellest on püstitatud teine hüpotees:

Hüpotees 2: Allhange on oluline vahend väikese ja keskmise suurusega ettevõtete rahvusvahelistumisel, kuna tellija kõrvalt õpitakse uut turgu tundma ning turule sisenemiseks ei ole vaja nii suuri promotsioonikulusid.

Oma toodangut turustades peab rõivatootja alati mõtlema müügi hooajalisusele. Lähtuvalt rõivaste müügi hooajalisusest on hooajalised ka ettevõtte sissetulekud. Lisaks sellele ei ole müügiedu garanteeritud, kuna väikseimgi viga toodangu disainis või värvivalikus võib müüki vähendada. Sellest võib tuleneda ka üks põhjus, miks piiratud ressurssidega väikerõivatootjad osutavad allhanketeenuseid. Esiteks on tootmise õigel planeerimisel ning sobivate ja usaldusväärsete klientide valikul enamasti garanteeritud stabiilne sissetulek. Teiseks ei pea väiketootja muretsema toodangu disaini ja turustamise pärast, kuna lõpptarbija vajadustega hoiab end kursis tellija. Sellest lähtuvalt on püstitatud ka kolmas hüpotees:

Hüpotees 3: Allhankele keskendumise peamisteks põhjusteks on stabiilse sissetuleku võimalus ja asjaolu, et toodangu turustab tellija.

Lähtuvalt teoreetilistest brändi kujundamise käsitlustest on bränd üks olulisemaid vahendeid tarbijaväärtuse tõstmiseks ja konkurentidest eristumiseks. Tarbija ei osta pelgalt füüsilist toodet, vaid pigem emotsiooni, mis toodete või teenustega kaasneb. Bränd võimaldab lisada toodetele ja teenustele immateriaalse osa, mille abil luua tarbijalojaalsust. Brändi üks funktsioone, milleks on toodangu diferentseerimine, aitab tooteid müüa kõrgema hinnaga. Allhanke puhul on üldjuhul tähtsaimaks konkurentsieeliseks kulueelis. Seetõttu langetavad tellijad otsuse lähtuvalt hinnatasemest. Edukad on need allhankijad, kes suudavad hoida kulusid konkurentidega võrreldes madalamal. Sellest tulenevalt on püstitatud neljas hüpotees:

Hüpotees 4: Allhanketeenuse osutamine on vähem kasumlik kui toodete müümine, millele on kujundatud bränd.

Teoorias on senini vaadeldud allhanget ja brändi kujundamist teineteist välistavate strateegiatena. Rõivatootjal, kes soovib luua oma brändile tarbijate teadvuses eksklusiivset moerõiva brändi mainet, ei sobiks tegeleda allhankega, kuna see ei langeks kokku brändi identiteediga. Eesti rõivatööstuse praktika näitab vastupidist tendentsi. Enamik rõivatootjaid, sh ka suurettevõtted, osutavad endiselt allhanketeenuseid. Põhjused võivad olla erinevad, kuid tõenäoliselt on üheks olulisemaks põhjuseks riskide maandamine lähtuvalt nii allhanke potentsiaalsetest riskidest kui ka brändi kujundamise võimalikest riskidest. Tulenevalt sellest on püstitatud viies hüpotees:

Hüpotees 5: Eesti rõivatööstusettevõtted tajuvad brändi kujundamist ja allhankesuhete arendamist pigem teineteist täiendavate strateegiatena kui vastandlike strateegiatena.

Rahvusvahelisel tasandil on äärmiselt oluline leida aspekt, mille järgi tarbijad suudavad ettevõtte toodangut eristada. Tänapäeval on toodete ja teenuste kvaliteeditase enamasti ühtlustunud ja jõudnud teatud standardiseerituseni. Sellest tulenevalt on tarbijal oluliselt vähenenud risk, et ostetakse ebakvaliteetseid tooteid. Seega on vähenenud ka ümberlülituskulud, mis omakorda on vähendanud üleüldist brändilojaalsust ehk tekkinud on lojaalsus rohkem kui ühele brändile (*multibrand loyalty*). (Bennett, Rundle-Thiele 2005: 255)

Kõigest eelpool toodust tulenevalt on eristumine brändi lojaalsuse saavutamisel võtmetegur. Ettevõtte eesmärgiks ei tohiks olla diferentseerimine kvaliteedi osas, vaid diferentseerimine tajutavate väärtuste osas. Magistritöö teoreetilise osa tabelis 3 on toodud allhanke strateegia puudusena konkurents teiste arengu- või üleminekumaade näol, millel on sarnased või paremad tootmisvahendid. Seetõttu on rahvusvahelise konkurentsivõime tõstmine eriti tähtis, kuna allhankijate rõivatoodang on madala lisandväärtusega. Lähtuvalt eelpool toodust on aga bränd võrreldes allhankega parem vahend rõivatoodangu lisandväärtuse tõstmisel. Sellest lähtuvalt on püstitatud kuues hüpotees:

Hüpotees 6: Rahvusvahelise konkurentsivõime saavutamisel on brändi arendamine parem strateegia kui allhankesuhetele keskendumine, kuna see võimaldab konkurentidest eristumist ning tarbijale väärtuse loomist.

Käesoleva magistritöö teoreetilises osa tabelis 1 on toodud brändi kujundamise ühe olulisima puudusena kõrge finantsrisk, kuna brändi kujundamine kätkeb endas olulisi investeeringuid oskusteabe arendamisse ja turundustegevustesse. Samas ei ole ettevõtetel garantiid, et need investeeringud tulevikus end ära tasuvad. Seega, kuigi brändi kujundamine võib olla pikaajaliselt kasumlikum võrreldes allhanketeenuste osutamisega, kaasneb brändi kujundamisega ka oluliselt rohkem riske. Väikese ja keskmise suurusega rõivatootjate ressursside nappus vajalike investeeringute teostamiseks võimendab potentsiaalseid brändi kujundamisega seonduvaid riske veelgi enam. Sellest tulenevalt on püstitatud seitsmes hüpotees:

Hüpotees 7: Eesti rõivatootjad tajuvad brändi arendamist oluliselt riskantsemana kui allhankesuhetele keskendumist.

Hüpoteeside testimise meetodiks valiti süvaintervjuud rõivatootmisettevõtete juhtidega. Magistritöö autor otsustas süvaintervjuu kasuks seetõttu, et see võimaldab lähtuvalt tootja vaatepunktist kõige paindlikumalt ning sügavuti uurida nii brändi kujundamise kui allhankesuhete arendamise erinevaid aspekte. Intervjuu plaan koostati kaheetapiliselt. Lähtuvalt uurimishüpoteesidest koostati esmalt küsimustik, kus iga hüpoteesi testimiseks valmistati ette neli kuni kaheksa küsimust. Seejärel järjestati küsimused vastavalt sellele, kuidas oleks intervjuu ja vestluse seisukohalt otstarbekam (vt lisa 3). Enne intervjuude toimumist saadeti osalejatele eelnevals tutvumiseks intervjuu plaan.

Uuringu teostamiseks valimi koostamisel lähtuti Eesti Vabariigi Justiitsministeeriumi Registrite ja Infosüsteemide Keskuse äriregistri andmetest Eesti rõivatööstusettevõtete kohta. Äriregistrist valiti rõivatööstusettevõtted lähtuvalt Eesti majanduse tegevusalade klassifikaatori EMTAK 2003 alusel. Lisaks äriregistri andmetele kasutati valimi moodustamisel ka Eesti Rõiva- ja Tekstiililiidu 2005. aasta teatmikku. Esmalt koostati lähtuvalt äriregistri andmetest 31 ettevõttest koosnev omaotsustuslik valim. Seejärel valiti 31 ettevõttest välja 12 ettevõtet. Valiku aluseks oli Eesti Rõiva- ja Tekstiililiidu teatmikus toodud ettevõtete allhanke ja omatoodangu osakaalud käibest. Lõpliku valimi moodustamise aluseks oli kaks põhimõtet. Esiteks, et valimis oleks esindatud nii väike- kui ka suurtootjad, ning teiseks, et valimis oleks esindatud nii allhanketeenuseid osutavad kui ka brände arendavad rõivatootjad.

Uuritavate ettevõtete arvu määramisel lähtuti Eisenhardti seisukohast. Eisenhardti arvates jääb sobivaim analüüsitavate ettevõtete hulk nelja ja kümne vahele. Kui uuritavaid ettevõtteid on vähem kui neli, siis on raske teha paikapidavaid üldistusi ja järeldusi. Samas, kui uurimisaluseid ettevõtteid on üle kümne, siis muutub suure andmete hulga tõttu järelduste tegemine keeruliseks. (Eisenhardt 1989: 545)

Esialgu võeti ühendust 12 rõivatööstusettevõttega. Uuringus nõustusid neist osalema kaheksa ettevõtet: Baltika AS, Bastion AS, Club Fashion OÜ, Ilves-Extra AS, Morreks Ärigrupp OÜ, PVMP-EX OÜ, Sangar AS ja Zik-Zak OÜ. Peamisteks intervjuust

keeldumise põhjusteks olid asjaolud, et ettevõtte juhtidel oli kiire või nad viibisid välislähetuses. Süvaintervjuud teostati vahemikus 23. märts – 3. mai 2006. aastal. Intervjueeriti kaheksa rõivatootmisettevõtte tegev-, turundus- või tootmisjuhte, kelleks olid Ilves-Extra ASi ärijuht Arvo Kivikas (23.03.06), Sangar ASi juhatuse esimees Gunnar Kraft (24.03.06), Club Fashion OÜ juhataja Kaido Peiker (28.03.06), PVMP-EX OÜ juhataja Alari Engman (29.03.06), Morreks Ärigrupp OÜ tegevjuht Marge Ruus (31.03.06), Bastion ASi tegevjuht Merike Pääro (12.04.06), Zik-Zak OÜ tootmisjuht Ada Trauman (18.04.06) ja Baltika ASi tegevdirektor Meelis Milder (03.05.06). Süvaintervjuud salvestati digitaalselt ning intervjuud kestsid keskmiselt tund aega.

Lisaks süvaintervjuudele kogus magistritöö autor konkreetsete rõivatööstusettevõtete kohta taustinformatsiooni ka teisestest allikatest nagu Eesti Rõiva- ja Tekstiililiidu aastateatmikust ning vastavate ettevõtete kodulehekülgedelt internetist. Alljärgnevalt on toodud lühitutvustused kõigi uuringus osalenud ettevõtete kohta.

Baltika AS on asutatud 1997. aastal, kuid ettevõtte ajalugu ulatub tagasi 1928. aastasse, mil Tallinnas asutati õmblustööstus "Gentleman". Tänapäevaks on Baltika Grupist saanud Balti regiooni juhtivaid rõivakaubandusettevõtteid, mis hõlmab endas seitset kaubandus- ning kolme tootmisettevõtet. Baltika Grupp on rahvusvaheline rõivakaubandusettevõte, mis juhib rõivabrändide Monton ja CHR/Evermen ning Baltika Vabrikupoe jaekette. Baltika AS on eelkõige tuntud 2002. aastal lansseeritud moerõiva brändi Montoni eduloo järgi, millest on tänapäevaks saanud tuntud moerõiva bränd. Käesoleval, 2006. aastal, on ettevõte alustanud investeringutega, et kujundada senisest CHR/Evermen brändist uue nimega bränd Mosaic. Mosaic on pigem suunatud meeste ja naiste klassikalistele rõivastele nagu pintsakud, püksid, kostüümid, seelikud jne. Ettevõttes töötab kokku 520 töötajat ning ettevõtte 2004. aasta käive oli 581,9 miljonit krooni. (Baltika ASi üldinfo 2006; Äriregistri ... 2004)

Bastion AS on 1996. aastal asutatud rõivatootmisettevõte. Praeguseks hetkeks on Bastionist saanud üks tuntumaid rõivabrände Eesti turul. Ettevõtte ei ole kogu oma tegevusaja jooksul kunagi osutanud allhanketeenuseid ning brändi arendamisega on ettevõttes tegeletud alates ettevõtte asutamisest saadik. Bastion AS toodab peamiselt naiste moerõivaid ja kostüüme. Senini tootis ettevõtte Rakveres, kuid 2004. aastast on tootmine viidud üle Tallinnasse asuvasse uude tootmishoonesse. Bastioni suuremad

eksporditurud on Baltikum, Skandinaavia, Šveits, Inglismaa ning Jaapan. Ettevõttes töötab orienteeruvalt 75 töötajat ning 2004. aasta käibeks oli 22,2 miljonit krooni. (Bastion ASi tutvustus 2006; Eesti Rõiva- ... 2005: 32)

Club Fashion OÜ on 1993. aastal asutatud väiketootja. Ettevõtte peamiseks tegevusvaldkondadeks on päevasärkide ja pluuside valmistamine, monogrammide ja logotüüpide masintikkimine ning masintikitud embleemide valmistamine. Ettevõtte toodangu peamiseks sihtturuks on senini olnud Rootsi. Kliendiriskide maandamiseks on ettevõtte omanike ringi kaasatud ka rootslasest omanik. Club Fashion OÜ ei ole enda kaubamärki, kuna peamiseks suunitluseks on allhange. Ettevõtte 2004. aasta käibeks oli 5,6 miljonit krooni ning ettevõttes töötab orienteeruvalt 38 inimest. (Club Fashion OÜ tutvustus 2006; Eesti Rõiva- ... 2005: 36)

Ilves-Extra AS on asutatud 1992. aastal, kuid tegelikult alustas ettevõtte tegevust juba 1987. aastal, kui asutati kooperatiiv Ilves, mis tegutses väga mitmel alal, millest üheks oli õmblustööd. Hetkel toodab ja müüb ettevõtte vabaaja- ja spordirõivaid Eesti, Soome, Inglismaa, Taani, Rootsi, Šveitsi, Norra ja paljude teiste riikide turgudele. Ettevõtet juhivad eestlastest omanikud, kes alustasid ettevõtet kolme õmblejaga kooperatiivist ning on nüüdseks muutnud Ilves-Extra ASi üheks Eesti suuremaks õmblusettevõtteks, kus töötab umbes 480 inimest. Kogu ettevõtte tegevusaja jooksul on keskseks investeerimisvaldkonnaks olnud tootearendus. Peamiseks strateegiaks tootearenduse valdkonnas on olnud oma ala parimate spetsialistide palkamine ning uute ja parimate masinate ja seadmete hankimine. Ilves-Extra ASi pidev kasv ja laienemine tingis vajaduse oma brändi järele. Kaubamärk ISC (Ilves Sportswear Company) registreeriti 2001. aastal. 2004. aastal kujunes ettevõtte käibeks 112 miljonit krooni. (Ilves-Extra ASi ajalugu 2006; Eesti Rõiva- ... 2005: 54)

Morreks Ärigrupp OÜ on 1997. aastal asutatud Eesti kapitalil põhinev tekstiiltoodete tootmisega tegelev ettevõtte. Ettevõttel puudub omatoodang ning ta töötab allhanketellimuste alusel. Morreks Ärigrupp OÜ peamiseks tootmisartikliteks on ilmastikukindlad spordi- ja mägimatkarõivaid ning vaba aja riietus. Ettevõttel on W.L. Gore & Associates'i sertifitseeritud tootjalitsents Gore-Tex riiete tootmiseks. Ettevõtte põhieesmärgiks on pidev tootearendus. Tootmisliinid on varustatud kaasaegsele tootmisele vastavate seadmetega. Peamiselt eksporditakse Norrasse ning vähesel määral

ka Soome. Ettevõttes töötab umbes 20 inimest ning 2004. aasta käive oli 13 miljonit krooni. (Morreks Ärigrupp OÜ tutvustus 2006; Eesti Rõiva- ... 2005: 80)

PVMP-EX OÜ (Nurme Vabrik) on asutatud 1992. aastal, kuid ettevõtte ajalugu ulatub tagasi juba 1958. aastasse. Ettevõtte on senini pakkunud peamiselt CM (juurdelõikus ja õmblus) allhanketeenust. 1994. aastast on vabrikul W. L. Gore & Associates, Inc. sertifitseeritud tootjalitsents, mis on aluseks kvaliteetsete teibitud õmblustega vettpidavate ehk Gore-Tex riiete tootmisele. 2000. aastast pakub Nurme Vabrik täisallhanketeenust, kus klient annab tellimuse ja tootejoonised ning kätte saab valmistoodangu. Nurme Vabrik teostab peamiselt järgmisi töid: lõigete väljatöötamine ja paljundamine; materjalide hankimine; õmblemine; tikkimine; valmistoodangu kättetoimetamine jm. Peamiselt toodetakse klassikalisi meeste-, naiste- ja lastepükse ning seelikuid; spordi-, matka- ja jahirõivaid; tööriideid nagu jakid, püksid, kombinesoonid. Ettevõttes töötab orienteeruvalt 241 inimest ning 2004. aasta käive oli 130 miljonit krooni. Ettevõtte oma kaubamärgiks on Freewear. (Nurme Vabriku ajalugu 2006; Eesti Rõiva- ... 2005: 89)

Sangar AS on peaaegu 50-aastase tegevusajaga üks pikaajalisemaid Eesti rõivatootjaid. Sangari ASi eelkäija Tartu vilditöönduse artell Sangar loodi juba 1944. aastal. Praeguse põhitegevusalaga, massõmblustoodete valmistamisega, hakati tegelema, kui 1956. aastal asutati Tartu Õmblusvabrik. Sangar AS põhineb kodumaisel kapitalil. Sangari kaubamärk on registreeritud õmblusettevõtte nimele juba 1958. aastast. 1997. aastal lõi Sangar AS bränditoodete müügi tõhustamiseks tütarettevõtte Sangari Kaubanduse OÜ. Laiendamaks toodangu sortimenti, omandas Sangar AS 1998. aastal endise Valga õmblusvabriku Walko, mis nimetati AS Sangari Valga Vabrikuks. Praegusel hetkel on Sangar ASi peamiseks toodanguks meeste päevasärgid ja naiste pluusid. Valga Vabrik valmistab ka spordi-, vabaaja- ja muid ülerõivaid. Kuni 2004. aasta lõpuni püüti arendada ka meeste ja naiste vabaaja- ja moerõivaste brändi, kuid sellest loobuti finantskaalutlustel. Ettevõtte käive oli 2004. aastal 171,3 miljonit krooni, millest suurema osa moodustas allhange, ning töötajate arv on orienteeruvalt 694. Sangar ASi peamiseks sihtturgudeks on Rootsi, Soome, Taani, Norra ja Läti. (Sangar ASi ajalugu 2006; Eesti Rõiva- ... 2005: 93)

Zik-Zak OÜ on asutatud 1997. aastal. Ettevõtte toodab ja turundab Ivo Nikkolo kaubamärki. Zik-Zak OÜ disainib, toodab, turundab ja vahendab moedisainer Ivo Nikkolo meeste ja naiste rõivaid ning aksessuaare (ehted, kotid, nahkvööd, lipsud jne). Hetkel müüakse ligi 60% toodangust Eesti turule ja 40% välisriikidele (Soome, Rootsi ja Taani). Ivo Nikkolo on oma tegutsevatel turgudel tuntud ja tunnustatud kaubamärk, pakkudes huvitava disaini ja kõrge kvaliteediga naiste ja meeste rõivakollektsioone. Ettevõtte käive oli 2004. aastal 23,6 miljonit krooni ning ettevõttes töötab umbes 35 inimest. Senini ei ole ettevõttel oma tootmist olnud, kuna kollektsioonid on toodetud allhanke korras. Enamik Zik-Zak OÜ kollektsioone tootvaid allhankijaid on Eesti päritolu õmblusettevõtted. Zik-Zak OÜ tuumkompetentsideks on kollektsioonide disain, konstrueerimine ja esikmudelite, näidiste ning prototüüpide õmblemine. (Zik-Zak OÜ tutvustus 2006; Äriregistri ... 2004)

Lähtuvalt enamiku ettevõtete poolt esitatud konfidentsiaalsusnõudest, tähistatakse edaspidisel analüüsil kõik ettevõtted juhuslikus järjekorras vastavalt tähtedega A1, A2, A3, B1, B2, C1, C2 ja C3. Lähtuvalt eelnevalt teostatud taustauuringust uuringus osalenud ettevõtete kohta võib välja tuua omatoodangu ja allhanke osakaalu ettevõtete käibest (vt tabel 6).

Tabel 6. Uuringus osalenud ettevõtete allhanke ja omatoodangu osakaal käibest (%) 2005. aastal

Ettevõtte Osakaal	A1	A2	A3	B1	B2	C1	C2	C3
Bränd	100%	100%	100%	-	-	10%	20%	35%
Allhange	-	-	-	100%	100%	90%	80%	65%

Allikas: autori koostatud.

Kokkuvõtvalt võib öelda, et seitsme uurimishüpoteesi testimiseks moodustati kaheksast rõivatööstusettevõttest koosnev valim, kuhu kuuluvad kolm suurettevõtet ning viis väikese või keskmise suurusega ettevõtet. Kolmel valimisse kuuluval rõivatööstusettevõttel moodustas omatoodang suurema osa käibest ning viiel ettevõttel allhange suurema osakaalu käibest. Uurimishüpoteeside testimiseks koostati plaan, mille alusel uuriti valimisse valitud rõivatootmisettevõtete juhtide hinnanguid hüpoteesidele.

2.3. Rõivatööstusettevõtetes brändi ja allhanke kasutamise põhjuste ja võimaluste selgitamiseks teostatud uuringu tulemuste analüüs

Selgitamaks välja brändi ja allhanke strateegiate kasutamise põhjused ja võimalused Eesti rõivatööstuses kasutatakse valimisse kuuluvate ettevõtete esindajatega läbiviidud intervjuude tulemusi. Käesolevas alapeatükis kontrollitakse eelnevas alapeatükis püstitatud hüpoteeside kehtivust.

Hüpotees 1: Enamik väikese ja keskmise suurusega rõivatootjatest on keskendunud allhanketele, kuna puuduvad ressursid investeeringuteks brändi arendamisse.

Ettevõtte A1 toob rõivatootmise arengutendentse analüüsides välja nn rõivaäri püramiidi, mis kujutab endast väärtuse lisandumise protsessi erinevate ahela lülide vahel. Püramiidi alumise osa moodustavad tootmisettevõtted: nn allhanketootjad (CMT) ja tootetootjad (täisallhange). Püramiidi keskmise osa moodustavad hulgimüügiettevõtted: nn märgitootjad ja bränditootjad. Märgitootja on oma kaubamärk, kuid jaekaubandusettevõttele, kes märgitootja toodangut ostab, see märk väärtust ei oma. Bränditootja on brändi omanik, kes küll arendab brändi, kuid ei oma brändi turustamiseks jaekaubandusketti. Püramiidi kõrgeima tipu moodustavad jaemüüjad ja jaekauplused. Püramiidi alumises osas tegutsemise põhjuseks ei pea ettevõtte A1 ressursside puudumist, vaid peamiseks põhjuseks on piisava fookuse puudumine. Allhankeettevõtetel puudub läbimõeldud strateegia ning seetõttu ei ole allhankijad võimelised järgmisele püramiidi tasemele edasi arenema.

Igale järgmisele redelipulgale ronimine vajab oskusi ja tahet. Tihti on küll oskused sõltuvad ka rahast ja ise nad ütlevad, et allhange on riskide hajutamine. Mina arvan, et see on piisava fookuse puudumine. Ma saan aru, et kui see kestab mingi aeg, aga kui allhanget tehakse brändi kõrvalt kogu aeg, aga kui pikka aega, siis minu jaoks on seal liiga palju konflikte. (Ettevõtte A1 esindaja)

Ettevõtte A2 suhtleb väga tihedalt erinevate väiketootjatega ning on seisukohal, et enamik Eesti rõivatootjaid on allhanke tegijad. Leidub ka üksikuid, kes teevad

täisallhanget, kuid nendel ettevõtetel on enamasti kindlad välispartnerid. Ühe põhjusena, miks väikesed rõivatootjad allhanketele keskenduvad, on asjaolu, et pärast Nõukogude Liidu lagunemist toimus suurte õmblusettevõtete killustumine ning väikeste õmblustsehhide juhtimise võtsid üle endised suurettevõtete aktiivsemad töötajad, kelleks olid enamasti tehnoloogid. Tehnoloogide tugevamaks küljeks on tootmine ning seega ka allhange, mitte aga brändi arendamine. Peamine põhjus, miks väiketootjad on praegusel hetkel endiselt allhankijad, on ressursside, eriti finantsressursside puudus.

Ma arvan, et paljudel väikeettevõtetel ei ole neid ressursse, /.../ kes teeb väga aktiivselt allhanget ja kes nüüd sooviks arendada oma brändi, siis allhanke tulu ei kata seda ära. Allhanke tegemine on ikkagi see, et sa teenid oma meeskonnale palga, aga midagi eriti sealt kõrvale ei pane, et investeerida. Võibolla siis ainult seadmetesse, aga oma brändi loomine nõuab ikkagi üsna palju kulutusi, seoses reklaamiga jne. (Ettevõtte A2 esindaja)

Ettevõtte A3 on väga tihedad kontaktid erinevate väiketootjatega üle Eesti. Ettevõtte seisukohalt on Eestis brändi arendajaid väga vähe ja rahvusvaheliselt konkurentsivõimelised brandid puuduvad üldse. Üks põhjus, miks Eestis on palju rõivatootjatest allhankijaid, on asjaolu, et Eestis on palju oskustööjõudu ja seega on allhanketele suunatud ettevõtet kergem asutada. Samas on ettevõtte seisukohal, et brändi arendamisel ei tohiks finantsressursid otseselt takistuseks olla, kuna brändiga võib alustada ka väikeste investeeringute ning kogustega.

Ma ei soovita mingil juhul allhanget kasutada. Allhanget tehakse selle pärast, et ei olda võimelised oma kaupa rohkem müüma. Tootmismahu on rohkem, kui on võimalik müüa oma brändi all. Brändi ei pea ise tootma, ettevõtte võib olla ainult üks väike ruum, kus tehakse ainult disaini, mõeldakse asjad välja ja ideed valmis. Ja allhankija teeb talle need asjad valmis. /.../ Rahas brändi arendamine kinni ei ole, vaid see on puhtalt idees kinni. Sul peab olema mingisugune idee, milleks midagi tegema hakata, lihtsalt järgi teha seda, mida on juba tehtud, ei ole mõtet. (Ettevõtte A3 esindaja)

Ettevõtte B1 leiab samuti, et enamik Eesti väikerõivatootjaid pakuvad allhanketeenuseid. Ettevõtte B1 näeb tulevikus potentsiaali ainult nendel ettevõtetel, kes

suudavad investeerida innovatiivsesse tootmistehnoloogiasse ja seadmetesse, sest tavaliste õmblustööde osas on konkurents väga tihe, kuid konkurentsieelis on võimalik saavutada just läbi keerukat ja uut tehnoloogiat nõudvate tootmisprotsesside. Ettevõtte B1 leiab, et allhankest loobumisel on oluline roll nii finantsressurssidel kui ka oskusteabega seotud ressurssidel. Samas nõuab ka allhange tänapäeval väga olulisi investeeringuid tootmisvahenditesse.

Selleks et brändi luua, niiviisi lihtsalt öeldes, sul peab olema selline rahaauk, kust sa suudad kõik finantseerida. /.../ Uute brändide ja uute tehnoloogiate loomine on ääretult tööjõu ja finantsikulukas. Nii et paratamatult, kui sul raha ei ole, siis sellest mitte midagi välja ei tule. (Ettevõtte B1 esindaja)

Ettevõtte B2 arvab, et väikese ja keskmise suurusega rõivatootjad on keskendunud peamiselt CM-le ja CMT-le. Allhange on Eesti rõivatööstuses oluline valdkond, mida tuleks hoopis arendada ning millesse ei tohiks negatiivselt suhtuda, kuna selle abil saavad väiketootjad end arendada. Rõivatootjatest allhankijad tegelevad kaudselt samuti brändi arendamisega, oma tellijate brändide arendamisega.

Finantsressursside piisavus on väga oluline. Võiks öelda küll, et kõige olulisem, sest kui mul oleks finantsressurss piiramatu, siis jõuan ma omale sisse osta disainereid ja oskusteavet, piisavalt kvaliteetseid teadmisi valdavaid töötajaid. (Ettevõtte B2 esindaja)

Ettevõtte C1 arvates on lihtne allhange kaotanud oma konkurentsieelised. Enamasti domineerib täisallhange ning leidub ainult üksikuid, kes suudavad konkurentsivõimelise brändi kujundada ja rahvusvaheliselt tuntuks saada. Ettevõtte C1 näeb Eesti allhankijate oluliste eelistena turulähedust, paindlikkust, väikepartiide tootmisvõimalust ning Eestiga sarnast ärikultuuri ja mõttelaadi. Peamine põhjus, miks allhanketeenuseid pakutakse, on asjaolu, et ettevõtjad arvavad allhanke olevat madala riskiga. Samas leiab ettevõtte, et finantsressursid ei tohiks brändi arendamisel takistuseks saada.

Iseenesest tänane olukord majanduses ja pangandusturul näitab seda, et kui ettevõtte näitajad on suhteliselt normaalsed ja ideed on läbi mõeldud, siis ei ole probleemi

pankade kaasamisega. Kindlasti paljusid hirmutab see risk, et mingid suured võlad jne. (Ettevõtte C1 esindaja)

Ettevõtte C2 on seisukohal, et Eesti rõivatööstuses on esindatud nii allhanke, täisallhanke kui ka brändidega tegelevad ettevõtted. Enamik väiketootjaid teevad allhanget, kuid leidub üksikuid aktiivseid väiketootjaid, kes on suutnud Eesti turul edukalt läbi lüüa ka oma brändidega. Allhange on väiketootjate arengu seisukohalt tähtis ka seetõttu, et paljud tellijad aitavad oma allhankijaid erinevate tehnoloogiate ja seadmete ostmisel. Brändi arendamisel on oluliseks takistused suured kulutused ning väiketootjatel ei ole tihti piisavalt finantsressursse. Samas, kui ettevõtjal on piisavalt ettevõtlikkust, siis on võimalik ka väiketootjal leida vajalikud ressursid ja luua oma rõivabränd.

No ta nõuab ikka küllalt suuri kulutusi. Ma arvan, et väikesel ettevõttel pole lihtsalt seda ressursi. Finantsressursid ja muidugi disainerid, konstruktorid ja kõik know-how. /.../ Kui väikesel ettevõtjal on eesmärk bränd püsti panna, siis loomulikult finantsid on võimaik leida. Aga kui väiketootjal asi iseenesest jookseb ja panna kõrvale see risk, et enamikel juhtudel ei tule brändi loomine välja, siis ma arvan, et neil enamikel juhtudel on põhjendatud, miks seda riski mitte võtta, sest välja tuleb vähestel. (Ettevõtte C2 esindaja)

Ettevõtte C3 seisukohalt on Eesti väikese ja keskmise suurusega õmblusettevõtted allhankijad. Ettevõtte C3 leiab, et 90ndate alguses oli sobivaim aeg oma brändiga alustamiseks, kuna tootmisressursid olid odavad ning konkurents oli turul väike. Praegusel hetkel on turg küllastunud ning uutel brändidel on raske turule siseneda. Seetõttu on ka paljud tootjad jäänud allhankijateks, kuna oma brändi turule toomine on väga kulukas.

Põhimõtteliselt sarnane, et kas kõik sportlased peavad saama olümpiavõitjateks? Kõige hullem, kui minnakse üritama asja, mis ilmselgelt ei ole jõukohane. /.../ See kõik nõuab tohutuid finantseeringuid. Ollakse sundseisus. Ollakse oma võimete tasemel. Kõige hullem on, kui ennast ülehinnata. /.../ Aga seda nüüd öelda, et väikeettevõtte, kes on nüüd saanud 100 tuhat krooni kasumit, et hakka nüüd tegema

oma brändi, siis ta kaotab lihtsalt oma raha, jõudmata mitte kuhugi. (Ettevõtte C3 esindaja)

Kokkuvõtteks võib öelda, et esimene hüpotees leidis kinnitust. Hüpoteesi kehtivust kinnitasid täielikult ettevõtted A2, B1, B2, C2 ja C3 (vt joonis 17). Nimetatud ettevõtted pidasid allhankele keskendumise peamiseks põhjusteks finantsressursside ja oskusteabe ebapiisavust. Ettevõtted A1, A3 ja C1 leidsid, et ressursside puudumine ei ole brändi arendamisel takistuseks. Brändi arendajate seisukohalt on enamasti põhjuseks pigem juhtide oskuste, ettevõtlikkuse, fookuse ning sobivate ideede puudumine.

	<i>Allhankijad</i>	<i>Brändi arendajad</i>
<i>H 1 leidis kinnitust</i>	Ettevõtte B1 Ettevõtte B2 Ettevõtte C2 Ettevõtte C3	Ettevõtte A2
<i>H 1 ei leidnud kinnitust</i>	Ettevõtte C1	Ettevõtte A1 Ettevõtte A3

Joonis 17. Esimese hüpoteesi tulemused lähtuvalt omatoodangu ja allhanke osakaalust ettevõtte käibest (autori koostatud).

Hüpotees 2: Allhange on oluline vahend väikese ja keskmise suurusega ettevõtete rahvusvahelistumisel, kuna tellija kõrvalt õpitakse uut turgu tundma ning turule sisenemiseks ei ole vaja nii suuri promotsioonikulusid.

Ettevõtte A1 kogemuste põhjal ei ole allhanketeenuste osutamine aidanud oluliselt kaasa rõivatootjate rahvusvahelistumisele. Kui ettevõtte kasutab allhanget vastavalt eesmärkidele sihipäraselt, siis on allhanke kaudu võimalik omandada teatud määral turuinfot ja uusi töövõtteid, kuid reeglina ei ole tellija koduturule iseseisvalt sisenemine võimalik. Tihti kasutatakse allhanget oma vabriku tootmisvõimsuste täitmiseks ning tellijatest kliente ei valita, seega ei aita allhange omandada ka kasulikku või rakendatavat infot uute turgude kohta. Promotsioonikulude kokkuhoiul ei ole samuti allhankele kui efektiivsele vahendile rahvusvahelistumisel otsest mõju.

Kui see on sihikindel tegevus, siis ainult aitab ta brändi loomise või toote loomise oskuseid saada. Kui ettevõtte valib konkreetse kliendi selle järgi, mida ta tahab tulevikus teha, näiteks brändi. Reeglina ei ole tooteid sinna võimalik müüa, kuhu brändi originaalne omanik neid müüb. Allhankest omandatud kogemus ei lahenda ära müügivõrgu küsimust. Reeglina on vahendajate ja kaupmeeste vahel isiklikud ja kultuurilised seoseid ja allhankijaid ei lasta ahelasse. (Ettevõtte A1 esindaja)

Ettevõtte A2 seisukohalt ei ole allhange väikeettevõtetele uue turu tundmaõppimisel efektiivne vahend. Promotsioonikulud on uutel sihtturgudel üldiselt kõrged ja tellija aitab üldjuhul maandada turustamisega seotud riske, kuid oluline risk, millega tuleb arvestada, on tellija maksevõimelisus. Olukord on viimaste aastate jooksul muutunud paremaks. Tellijad on muutunud usaldusväärsemaks ning maksavad tähtaegselt, kuid sellest hoolimata on allhanke seos turuteadmiste omandamise ja promotsioonikulude kokkuhoiuga juhuslik. Teatud juhtudel on allhankijad, kes arendavad allhanke kõrvalt ka oma brändi, kasutanud omatoodangu kujundamisel ära tellija brändi disaini.

Aga samas, kui ma vaatan ringi, siis üks muidugi teades, kes teevad oma toodangut väikse kaubamärgi all ja müüvad siin Eesti kaubanduses, siis kindlasti on neil mingid jooned tellijalt üle võetud, mis välistellija on sisse toonud. Mõne firma puhul me märkasime ka ise seda, et kui ma lasen allhanget teha ja ta ka teeb oma brändi mingil määral, siis ikkagi meie mudelite välimus kajastus ka nende toodangus. (Ettevõtte A2 esindaja)

Ettevõtte A3 leiab samuti, et allhanke abil ei ole ettevõttele võimalik turge tundma õppida ning promotsioonikulude kokkuhoiul ei ole olulist tähtsust. Allhankija jaoks ei eksisteeri otseselt turge ning otsus allhanke kasuks ei sünni teadlikult. Ettevõtte A3 leiab, et on kahte tüüpi ettevõtjaid. Ühed rahulduvad allhankega, kuid teised ettevõtjad on oma isiksuseomadustelt ettevõtlikud ja innovatiivsed ning on huvitatud brändi loomisest. Seega ei mõjuta allhankete keskendumise otsust tellija abil omandatavad teadmised turgude kohta ning promotsioonikulude kokkuhoid.

Allhange ei aita mitte midagi teha. Allhange aitab lihtsalt leiba teenida, allhanke puhul ei ole turgudega mitte mingit pistmist. Allhankijad on õnnelikud, kui nad leiavad kuskilt firma, kes tahab nende tööjõudu kasutada. Allhankija jaoks turge ei

ole, tema jaoks on kliendid, kes ostavad lihtsalt tema tööjõudu. /.../ Ma leian, et allhange on minu jaoks täiesti selline asi, et see ei paku mulle mitte midagi. Need on kaks täiesti erinevat inimest, kes loovad brändi ja kes teevad lihtsalt allhanget. (Ettevõtte A3 esindaja)

Ettevõtte B1 on seisukohal, et allhange aitab uutele turgudele sisenemisel ainult oskusteabe osas. Otseselt teadmisi konkreetse turu kohta üldjuhul tellijalt ei saa. Suureks eeliseks allhanke tegemisel on vaid asjaolu, et selle läbi õpib palju erinevaid töövõtteid ja -meetodeid ning omandatakse teadmisi uute tootmistehnoloogiate kohta, mida saab rakendada ka oma ettevõtte edaspidisel arendamisel.

Oskuste suhtes kindlasti. /.../ Mõningaid kasulikke näpunäiteid kindlasti oleme saanud, mitte küll väga palju. Alati midagi sa ikka leiad, mida sa saad efektiivselt oma tootmises ära kasutada. (Ettevõtte B1 esindaja)

Ettevõtte B2 leiab, et läbi allhanke on uusi turge olulisel määral tundma õpitud. Allhange on aidanud siseneda täiesti uutele ja kaugetele sihtturgudele, kuhu oma brändiga sisenemine oleks olnud liiga ressursimahukas.

Näiteks kliendi moe-eelistusi, näiteks kliendi kehalisi iseärasusi. /.../ Loomulikult oleme saanud nende teadmiste ja kogemustega arendada oma ettevõtet. Me oleme tehnoloogilist masinaparki parandanud, hankinud seadmed, mis on vajalikud. Oleme õppinud väga palju operatsioone, mida enda brändi tehes võibolla poleks osanud isegi aimata, et selliseid tehnoloogilisi lahendusi võiks üldse kasutada. /.../ Väga oluline on promotsioonikulude kokkuvõtte. (Ettevõtte B2 esindaja)

Ettevõtte C1 leiab, et allhange on aidanud uusi sihtturge väga palju tundma õppida. Peamiselt on omandatud teadmisteks ärikultuurilised eripärad, suhtlemisviisid ja tooteid puudutav spetsiifika. Tellija kaudu on võimalik õppida turgu tunnetama, millised on turu vajadused ja eelistused ning millised tooted üldse müüvad. Üks toode võib müüa hästi ühel turul, kuid teisel turul ei pruugi üldse müüa. Promotsioonikulude osas näeb ettevõtte C1 kaudset mõju allhankele keskendumise otsuses. Turustamisega seotud kulud on olulised ettevõtte tegevuse algusjärgus, mitte aga elujõulise ettevõtte puhul.

Ma arvan, et tänu allhanketele me üldse oleme neid turgusid tundma õppinud. Kui me kunagi siin omaette nokitsesime, siis ega me palju rohkem ei teadnud sellest, kui endine Nõukogude Liit ainult. Eks me niimoodi samm-sammult Skandinaavia poole oleme läinud. Esmalt Soome, siis Rootsi, siis Norra jne. /.... Teadmised on erinevad, alustades inimestevahelisest suhtlemisest ja ärikultuuride taustast /.../ kuni sinna välja, et kõik turud on spetsiifilised, et kui ühte toodet teha Eesti jaoks ja sama toodet pakkuda Rootsis, siis võib üsna kindel olla, et see asi, mis Eestis väga hästi müüb, Rootsis ei müü, sest seal on hoopis teised ettekujutused inimestel, mida nad tahaksid poest osta. (Ettevõtte C1 esindaja)

Ettevõtte C2 seisukohalt ei saa rääkida allhankest kui efektiivsest vahendist uuele turule sisenemisel. Pigem on tellija takistuseks uuele turul laienemisele, kuna ta katsub kindlustada ennast oma turul tegutsevate konkurentide eest. Seega on uute kontaktide leidmine tellija koduturult välistatud. Ka promotsioonikulude kokkuvõtte ei avalda allhanketele keskendumise otsusele otsest mõju.

Ei, ma ei arva, et siin mingit väga otsest seost on. Pigem allhankija katsub just nimelt ennast kindlustada võimalike muude konkurentide vastu. Talle meeldib hoolitseda selle eest, et me seal tema kodus midagi ei teeks. (Ettevõtte C2 esindaja)

Ettevõtte C3 arvates on allhanke abil võimalik teatud spetsiifilisi teadmisi turu kohta omandada, kuid otseselt uutele turgudele sisenemisele allhange kaasa ei aita. Tellijad kindlustavad end tihti erinevate lepingutega ning kui hakata iseseisvalt uusi kontakte otsima, siis võib tellija saada oluliseks takistuseks. Tellija võib koostöö koheselt lõpetada ja võib tulevikus kompromiteerida hankijat uute koostööpartnerite otsingul. Seega tuleb koostöö lõppedes esmalt veidi oodata. Samuti ei näe ettevõtte C3 otsest seost allhanketele keskendumise otsuse ja kõrgete promotsioonikulude vahel. Pigem on küsimus majanduslikus tasuvuses. Kui kõrged promotsioonikulud tasuvad ennast ära, siis on otstarbekas vastavad kulutused ka teha.

On väga tähtis aru saada, et eri turgudel on eri maitse, eri soovid, ja mitte ainult värvitoonide osas, vaid lõpptarbijatel võivad olla ka muud eelistused või välistused. Ja selle saab just selgeks. Eestlane ei taha potisinist asja. Aga venelane värvib rõõmsasti oma majad potisiniseks. /.../ Aga siin tuleb arvestada seda ohtu

allhankimisel ja seda püütakse tellija poolt vältida lepingutega. /.../ Tavaliselt on ikka niimoodi, et kõigepealt katkeb koostöö, siis tekib korraks selline jahtumispunkt ja siis alustatakse uuesti turu hõivamisega. (Ettevõtte C3 esindaja)

Kokkuvõtlikult võib teise hüpoteesi osas öelda, et üldiselt ei aita allhange ettevõttele endal tellija kõrvalt uutele turgudele siseneda. Hüpotees ei leidnud seega kinnitust. Ettevõtted A1, A2, A3, B1, C2 ja C3 leidsid, et allhange ei aita kaasa ettevõtte rahvusvahelistumisele ning allhanke kaudu ei ole võimalik omandada ka olulist informatsiooni sihtturgude kohta (vt joonis 18). Ainult ettevõtete C1 ja B2 arvates võimaldab allhange uusi turge tundma õppida ning leida erinevatelt turgudelt uusi kontakte.

	<i>Allhankijad</i>	<i>Brändi arendajad</i>
<i>H 2 leidis kinnitust</i>	Ettevõtte C1 Ettevõtte B2	
<i>H 2 ei leidnud kinnitust</i>	Ettevõtte B1 Ettevõtte C2 Ettevõtte C3	Ettevõtte A1 Ettevõtte A2 Ettevõtte A3

Joonis 18. Teise hüpoteesi tulemused lähtuvalt omatoodangu ja allhanke osakaalust ettevõtte käibes (autori koostatud).

Hüpotees 3: Allhange keskendumise peamiseks põhjusteks on stabiilne sissetulek ja asjaolu, et toodangu turustab tellija.

Ettevõtte A1 arvates ei ole allhange keskendumise põhjuseks stabiilne sissetulek. Ettevõtte A1 näeb põhjusena ettevõtete juhtide ambitsioonide ja enesekindluse puudumist. Ettevõtte areng, laienemine ja kasv takerdub allhankijatest ettevõtete juhtide kartuse taha riske võtta. Juhtidel puudub visioon ja plaanipärane tegevus ettevõtte arendamiseks ning seega on Eesti ettevõtete juhtide hulgas madal ettevõtlikkuse tase.

Hinnang on suhteliselt kriitiline. Enamik väikeettevõtjaid, kes on püramiidi esimesel või teisel astmel, neil lihtsalt ei ole piisavaid ambitsioone või ei ole neil piisavalt julgust. Ma väidan, et mingisuguse brändi loomine ei ole liiga kallis, selleks et

ettevõtted sellega tegeleda ei võiks. Reeglina on see kinni ikkagi selles, et puudub visioon või on vähene eneseusk. (Ettevõtte A1 esindaja)

Ettevõtte A2 seisukohalt avaldab stabiilne sissetulek siiski vaid kaudset mõju ettevõtte otsusele allhanketele keskenduda. Pigem mõjutavad otsust konkreetse ettevõtte juhi eesmärgid. Kui ettevõtja on huvitatud oma ettevõtte arendamisest, siis on ta motiveeritud oma brändi looma. Kui aga ettevõtte juht on olemasolevaga rahul, siis jätkatakse allhanketeenuste osutamist. Sama olukord on ka turustamisega seotud riskidega, kuna väga palju oleneb ettevõtte juhtkonna mõttemaailmast.

Ettevõtjaid on igasuguseid. Kui juht on ise aktiivne ja kui ta otsib mingisugust käibekasvu ja ei ole rahul sellega, et ta ainult allhanget teeb, siis ma usun, et ta riskib ka oma brändiga. Kui ta näeb, et tal on mingid eeldused ja mingid võimalused. Aga kui ta on selline vähem ettevõtlik, siis ta ongi orienteeritud ainult allhanget tegema. (Ettevõtte A2 esindaja)

Ettevõtte A3 seisukoht on suhteliselt sarnane ettevõtte A2 omale. Strateegia valik oleneb sellest, millised on ettevõtte juhi eesmärgid.

Oleneb jälle juhust, ma arvan seda. Töötaja teeb täpselt seda, mida ta on tulnud tegema, aga see oleneb kõik firma juhust või sellest, kes seal firma pea on ja kuidas see asi kujundatud on. Keda mis rahuldab? Õmbleja jaoks muidugi vahet ei ole, kus ta õmbleb. /.../ See on mingil määral inimestele sisse kodeeritud, mida nad tegema hakkavad, kui nad on sellise iseloomuga inimesed, kes tahavad oma brändi teha, siis nad teevad igal juhul, ükskõik mis takistused seal ees on, või üritavad seda teha. (Ettevõtte A3 esindaja)

Ettevõtte B1 leiab, et väiketootjad tegutsevad suurema osa ajast pidevas vahendite puuduses. Seetõttu on ettevõtte jätkusuutliku arengu seisukohalt oluline stabiilne sissetulek. Üldjuhul muudab brändi arendamine ning selle iseseisev turustamine rahavood ebaühtlaseks, hooajast sõltuvalt. Nii nagu suuritel rõivatootjatel, on ka väikeettevõttel vaja maksta oma töötajatele palka, investeerida seadmetesse ning tasuda muude tootmiskulude eest. Lepingute abil üldjuhul kindlustatud stabiilne sissetulek võimaldab ettevõtet arendada samm-sammult.

Väikestel ettevõtetel on vahendite nappus. Näiteks T-särgi õmblemine, ma ei tea, kas see 10 krooni maksab. Selle eest ta peab tegelikult maksma inimesele palga, ostma seadmed, neid remontima, elekter ja kõik võimalikud kulutused. /.../ Aga eestlasest ettevõtja on alalhoidliku loomuga, et pigem teenin vähem, aga et ma kogu aeg teenin. (Ettevõtte B1 esindaja)

Ettevõtte B2 arvates on ettevõtte puhul valik osutada allhanketeenuseid olnud pigem juhuslik, kuid sellest hoolimata peab ettevõtte B2 allhankest tulenevat stabiilset sissetulekut ja tellijapoolset toodangu turustamist väikeettevõtete puhul väga oluliseks mõjuriks.

Stabiilne sissetulek on väga oluline. Väga oluline! Tihti on toode enne valmistamist juba maha müüdud. /.../ Meie valikut mõjutas situatsioon, et ma töötasin sellel ajahetkel sellises ettevõttes, kus ma sain tuttavaks teatud inimestega. See oli täiesti juhuste kokku langemine. Muid mõjureid ma ei loe. (Ettevõtte B2 esindaja)

Ettevõtte C1 seisukoht on suhteliselt sarnane ettevõtete A2 ja A3 omale. Allhanke puhul on sissetulek tihti stabiilne ja kergesti prognoositav, kuid stabiilsel sissetulekul ei ole otsest mõju allhankele keskendumise otsusele. Sarnaselt teisele hüpoteesile toob ettevõtte välja, et turustamisega seotud riskid avaldavad ettevõtte otsusele allhankele keskendumise suuremat mõju tegevuse algusjärgus. Pikemat aega tegutsenud ja kogenud ettevõtte puhul ei pruugi riskid tunduda enam nii kõrged kui tegevuse algusjärgus.

See oli ilmselt objektiivne paratamatus, et me niimoodi selle allhankega alustasime ja et me seda allhanget tegime. Me tunneme tänu allhanke tegemisele ennast pisut kindlamalt kogu selles rõivatootmise maailmas. Allhange oli alguses selline riski maandaja, et riskid on suhteliselt madalad ja sissetulek on enam-vähem prognoositav ja garanteeritav. (Ettevõtte C1 esindaja)

Ettevõtte C2 seisukohalt ei avalda stabiilne sissetulek ettevõtte otsusele keskendumise allhankele olulist mõju. Tänapäeval ei saa enam allhanke puhul rääkida stabiilsest sissetulekust, kuna tellijad otsivad erinevaid alternatiivseid tootmisvõimalusi. Seega ei saa kunagi olla täiesti kindel, kas tellija on huvitatud pikaajalisest koostööst.

Teoorias see nii on, aga tegelikult on ikkagi see, et klient vaatab ju küllaltki ringi, hinda ja kõike muud. Eestis palgatõusu tingimustes jällegi ei saa väita, et stabiilne sissetulek on hästi kindel ja hästi pikaajaline. (Ettevõtte C2 esindaja)

Ettevõtte C3 arvab, et väikestele õmblusettevõtetele on allhange tihti ainuke võimalus edasi areneda. Surve oma brändide arendamisele on suur, kuid väikefirmadel ei ole selleks tihti vahendeid. Tellija abil on võimalik väikestel õmblusettevõtetel omada kindlat sissetulekut ning vältida turustamisega seotud riske.

Ma ütleks, et allhange on väikefirmadele Eesti õmblustööstuses ainukene variant. Omada mingit kindlat sissetulekut, saada päevakene edasi. /.../ Väga kergekäeliselt soovitatakse väikestele ja keskmistele firmadele brändi, et mõtle, kui hea asi, mõtlemata sellele, milliseid tohutuid kulusid see vajab. (Ettevõtte C3 esindaja)

Kokkuvõtvalt võib öelda, et hüpotees ei leidnud kinnitust. Ettevõtete A1, A2, A3, C1 ja C2 seisukohalt ei ole stabiilsel sissetulekul ja asjaolul, et toodangu turustab tellija, olulist mõju ettevõtte otsusele keskenduda allhanketele (vt joonis 19). Pigem mõjutavad otsust juhtkonna eesmärgid ja see, kas ettevõtte on alles alustanud tegevust või tal on juba pikaajalised kogemused. Siiski leiavad üle poolte allhankijatest, ettevõtted B1, B2 ja C3, et tihti on allhankest tulenev stabiilne sissetulek ainus vahend, mis võimaldab väiketootjal jätkusuutlikult tegutseda.

	Allhankijad	Brändi arendajad
H 3 leidis kinnitust	Ettevõtte B1 Ettevõtte B2 Ettevõtte C3	
H 3 ei leidnud kinnitust	Ettevõtte C1 Ettevõtte C2	Ettevõtte A1 Ettevõtte A2 Ettevõtte A3

Joonis 19. Kolmanda hüpoteesi tulemused lähtuvalt omatoodangu ja allhanke osakaalust ettevõtte käibes (autori koostatud).

Hüpotees 4: Allhanketeenuse osutamine on vähem kasumlik kui toodete müümine, millele on kujundatud bränd.

Ettevõtte A1 kirjeldab mõju rentablusele läbi rõivaäri püramiidi. Rõivaäri püramiid põhineb suures osas kontrolli aspektil. Mida madalamal astmel ettevõtte on, seda väiksem kontroll on ettevõttel kogu ahela üle. Ahela tipus olevatel jaekaupmeestel on kõige suurem kontroll kogu ahela üle. Mida kõrgem on kontrollitase, seda kõrgemat rentablust on võimalik saavutada. Seega pikaajalises aspektis rentablus kasvab lähtuvalt sellest, mida suurem kontroll on ahela üle. Kui ühe rõivatootja omanduses on kõik ahela astmed, siis on ka potentsiaalne rentablus kõige kõrgem.

Mida püramiidi pidi ülespoole, seda rohkem kontrollitakse kogu ahelat. Reeglina iga järgnev ahela osa kontrollib ka kogu eelnevat struktuuri. Meie hõlmame kogu ahelat. Idee on hõlmata kogu ahelat, kuna ahel eraldi juhituna võtab selgelt rohkem aega, kui ühtselt ühe ettevõtte poolt juhituna. Kui ahelat koos juhtida, on võimalik tagada suurem rentablus, kui eraldi võttes need ahela lülide rentablused kokku liita. (Ettevõtte A1 esindaja)

Ettevõtte A2 seisukohalt on bränd pikaajaliselt oluliselt kasumlikum kui allhange, kuid seda ainult tingimusel, kui brändi suudetakse edukalt turustada. Ettevõtte A2 kogemuste kohaselt võib brändi konkreetse mudeli müügihinna ja tootmishinna vahe olla isegi kuuekordne, kuid arvestama peab ka asjaoluga, et tootmishinnale lisandub veel materjalikulu ja muud tootearenduse ning turustamisega seotud kulud.

Kui sa suudad brändi ikkagi turustada, ta tasub rohkem ära kui allhange. Ilmselt pikaajalisena tasuks rohkem ära. Kui oma brändil hakkab minema, siis selge on see, et see on rentaablim. /.../ Et ta ikkagi tasub ennast pikaajaliselt ära, võibolla mingi viie aasta jooksul, kui sa teed aktiivselt tööd brändi turustuse ja kõige muuga. /.../ Kui ma võrdlen, siis tootmishinna ja müügihinna vahe on kuskil kuus korda, aga sinna vahele peab mahtuma muidugi materjal ja kõik muud kulud. (Ettevõtte A2 esindaja)

Ettevõtte A3 arvates on bränd samuti pikaajaliselt rentaablim. Lühiajaliselt võib allhange tunduda kasumlikum, kuid pikaajaliselt ei pruugi allhange tagada jätkusuutlikkust.

Lühiajaliselt võib tunduda allhange kasumlikum, aga pikemas perspektiivis igal juhul on bränd. Allhanke puhul jääb sul ainult leivarahha ja rohkem mitte midagi. Sealt jäävad ainult kopikad. See laseb lihtsalt ära elada. Pikaajaliselt võib allhankega välja surra. (Ettevõtte A3 esindaja)

Ettevõtte B1 leiab sarnaselt ettevõtetega A2 ja A3, et bränd on kasumlikum kui allhange, kuid ettevõtte B1 rõhutab, et väga palju sõltub sellest, kuidas bränd toimib. Kui bränd on sisse töötatud ja ta on tarbijate seas tuntud, siis on brändi müümine rentaablim. Sissetöötatud bränd annab lisaväärtuse, mis aitab tooteid kõrgema hinnaga müüa.

See sõltub muidugi sellest, kuidas bränd toimib. Kui bränd on juba sisse töötatud ja ta inimestele meeldib ja brändi ostavad, siis kindlasti on brändi müümine rentaablim. Aga kui bränd ikkagi veel ei toimi, ta on loomisjärgus jne, ma arvan, et siis on pigem kahjumlik kui on rentaabel. Siis on alati allhange parem. (Ettevõtte B1 esindaja)

Ettevõtte B2 leiab, et bränd võib aidata küll kõrgema hinnaga müüa, kuid tihti ei arvestata sellega, et palju toodangut jääb hooaja lõppedes lattu, mis tuleb müüa lõpumüügi korras või kuludena hoopis maha kanda. Seega ei pruugi brändi puhul kasumlikkus üldkokkuvõttes kujuneda suuremaks kui allhanke puhul. Brändi puhul lisanduvad veel ka tootearendus- ja turustuskulud, mida allhanke puhul ei ole.

Kindlasti aitab kõrgema hinnaga müüa, aga väiksemates kogustes. /.../ Kuigi saab kõrgema hinnaga müüa, siis tekib küsimus, mitu toodet nad peavad peale sesooni lõppu hävitama või lõpumüügi korras maha müüma, /.../ sest brändi loomine tähendab edevuse laata, millest tihtipeale edevus ja hea enesetunne jääbki ainukeseks sissetulekuks. Tihtipeale ei õnnestu maha müüa neid asju. Õnnestumist keegi ei garanteeri. (Ettevõtte B2 esindaja)

Ettevõtte C1 arvates on allhange kasumlik nii lühi- kui pikaajaliselt, kuid bränd on lühiajaliselt tõenäoliselt kahjumlik. Paljuski sõltub brändi pikaajalise kasumlikkuse saavutamine sellest, kui palju on konkreetsele brändi panustatud. Mida huvitavam lisandväärtuse on ettevõtte suutnud oma brändile anda, seda kõrgema hinnaga on brändi võimalik müüa.

Allhanke puhul on ilmselt mõlemad variandid võimalikud, et nii lühiajaliselt kui ka pikaajaliselt asjaga tegeleda. Kui allhanget teha, siis sisuliselt võib arvestada võibolla esimeste tellimuste pealt, et tootmiskuludest jääb midagi üle. /.../ Aga oma brändi puhul, lühiajalises perspektiivis ta ei ole kindlasti kasumitooja nähtus. Ta pigem sööb seda raha. Bränd tuleks üldse kõne alla ainult pikema perspektiivi puhul. /.../ Kasumlikkus sõltub kõik sellest, mis selle brändi nimega on enne suudetud teha. Kaks paari pükse on poes täiesti võrdsed sinnamaani, kuni keegi ei tea nende peale kirjutatud nimesiltidest mitte midagi. (Ettevõtte C1 esindaja)

Ettevõtte C2 arvates on allhanke puhul rentaablus väiksem kui toodangu puhul, millele on kujundatud bränd. Samas rõhutab ettevõtte C2, et rentaablus erineb ka erinevate brändide vahel. Ettevõtte C2 enda brändi all müüdavate toodete hind on ligi 10 korda madalam võrreldes sarnaste toodetega, mida tehakse allhanke korras rahvusvaheliselt tuntud brändidele.

Allhanke rentaablus on väiksem, aga jällegi risk on väiksem. Kus risk on suurem, sealt saab ka rohkem võtta. Aga võib ka ebaõnnestuda kergemini. (Ettevõtte C2 esindaja)

Ettevõtte C3 leiab sarnaselt mitme eelpool toodud ettevõttega, et teoreetiliselt on brändiga toodete müümisel võimalik saavutada väga kõrget rentaablust. Ainus tingimus on, et ettevõtte peab suutma ja leidma vahendid brändi turustamiseks.

Selge, et allhanke rentaablus on katastroofiliselt langenud. Aga brändi rentaablus, teoreetiliselt on võimalus väga heaks rentaabluseks, ainult, et see turustamine peab õnnestuma. Peab suutma oma toote maha müüa. Brändi rentaablus jääb väga teoreetiliseks, kui seda ei õnnestu müüa. (Ettevõtte C3 esindaja)

Kokkuvõtvalt võib öelda, et neljas hüpotees leidis kinnitust enamiku ettevõtete puhul (vt joonis 20). Brändiga toodete müümine on pikaajaliselt rentaablim kui allhanketeenuste osutamine. Samas tuleb aga rõhutada, et bränd peab olema lõpptarbijate hulgas tunnustatud ning seda peab suutma turustada. Neljanda hüpoteesi puhul tuleb arvestada, et mitmed uuritud ettevõtted rääkisid teoreetilisest ja hüpoteetilisest brändi kõrgemast rentaablusest võrreldes allhankega. Seega tuleks

tulevikus allhanke ja brändi kasumlikkust uurides kindlasti võrrelda brändi arendajate ja allhankijate rentaabluseid ka konkreetsete ettevõtete finantsandmete alusel.

	<i>Allhankijad</i>	<i>Brändi arendajad</i>
<i>H 4 leidis kinnitust</i>	Ettevõtte B1 Ettevõtte C2 Ettevõtte C3 Ettevõtte C2	Ettevõtte A1 Ettevõtte A2 Ettevõtte A3
<i>H 4 ei leidnud kinnitust</i>	Ettevõtte B2	

Joonis 20. Neljanda hüpoteesi tulemused lähtuvalt omatoodangu ja allhanke osakaalust ettevõtte käibes (autori koostatud)

Hüpotees 5: Eesti rõivatööstusettevõtted tajuvad brändi kujundamist ja allhankesuhete arendamist pigem teineteist täiendavate strateegiatena kui vastandlike strateegiatena.

Ettevõtte A1 arvates ei saa brändi arendamine ja allhange olla teineteist täiendavad strateegiad. Antud strateegiate koosseksistents kajastab seda, et juhtidel puudub väljakujunenud fookus. Samuti põhineb brändi arendamine ja allhange täiesti erinevatel kontseptsioonidel ning seega ei ole majandlikult otstarbekas neid koos arendada.

Välistavad strateegiad. Ma ei näe mõtet eriti kahte strateegiat arendada ühes ettevõttes. Mingis mõttes on allhanke puhul jutt tootmisvõimsuse ärakasutamisest. Ühel hetkel tekib võistlus tootmisvõimsuse pärast. Meil on samamoodi olnud, et oleme sunnitud oma allhanke kliente ukse taha tõstma, sest meile on võimsust endale vaja. (Ettevõtte A1 esindaja)

Ettevõtte A2 seisukohalt on bränd ja allhange Eesti rõivatööstuses enamasti täiendavad strateegiad. Mitmed Eesti ettevõtetest allhankijad, kellelt ettevõtte A2 allhanget tellib, on tasapisi hakanud allhanke kõrvalt arendama ka oma brändi.

Ma arvan, et nad kindlasti täiendavad, nii palju, kui ma olen rääkinud ettevõtetega, kellel on oma bränd ja kes teevad ka allhanget. /.../ Meie allhankijad müüvad oma kaubamärki ja teevad samas suhteliselt aktiivselt allhanget. (Ettevõtte A2 esindaja)

Ettevõtte A3 arvates on bränd ja allhange teineteist välistavad strateegiad. Ettevõtte A3 leiab, et brändi arendaja ei tohiks allhanketeenuseid osutada, kuna see ei sobi kokku brändi identiteediga ning võib brändi arendamist pigem kahjustada.

Tegelikult ma ei saa öelda, et ma allhanke vastu olen, aga ma leian, et kui tehakse vabrik, siis üks variant on teha, kas ainult allhanget ja rohkem mitte midagi. Ainult orienteeruda allhanke peale. Sel juhul ei ole brändi üldse vaja arendadagi, sest sel ei ole mingit mõtet. Teine variant on, et püüda kohe bränd välja arendada. Hakata kasvõi väga väikesest kollektiivist peale ja üritada brändi arendada. (Ettevõtte A3 esindaja)

Ettevõtte B1 seisukohalt on brändi ja allhanke strateegiate koostoime Eesti rõivatootjate hulgas ilmselge. Allhange võimaldab koguda algkapitali brändi arendamiseks, mis on väga oluline, kui bränd on oma arendamise algusjärgus kahjumlik.

Mina olen sellel seisukohal, et nad on pigem täiendavad. Miks ma arvan, et nad koos toimivad, on see, et allhankel on enamasti vettpidavad pikad lepingud. Allhange on see, mis toidab brändi loomist. Ja sellepärast ma ütlen, et koostoime on täiesti ilmne. (Ettevõtte B1 esindaja)

Ettevõtte B2 seisukohalt võivad nii brändi arendamine kui ka allhange olla üksteist täiendavad strateegiad. Arvestama peab aga asjaoluga, et mõlemat strateegiat kasutades peavad tootmiseks olema erinevad tootmisliinid. See aga nõuab suuremaid investeeringuid ning seega võib kujuneda küsitavaks, kas majanduslikult on mõttekas ühes ettevõttes arendada mõlemat strateegiat korraga.

Võiks olla üksteist täiendavad, aga seda ei saa teha mitte ühes ja samas tootmisliinis, vaid võiks olla niimoodi, et üks tootmisüksus teeb allhanketööd masstööna ja teine nokitseb vaikselt poolindividaaltellimusega kas oma disaineri või mõne välisdisaineri töid teha. (Ettevõtte B2 esindaja)

Ettevõtte C1 arvates saab nii brändi kui ka allhanget arendada paralleelselt. Põhjuseks, miks nii bränd kui ka allhange toimivad koos, on asjaolu, et ettevõtted püüavad brändi arendamisega kaasnevaid riske maandada allhanketeenuste osutamise abil.

Ma ei leia, et nad peaks teineteist välistama. Saab neid asju kõrvuti koos niimoodi sõbralikult arendada. Ei pea küll neid vastandama üksteisele. (Ettevõtte C1 esindaja)

Ettevõtte C2 arvab, et bränd ja allhange eksisteerivad Eesti rõivatootmises teineteist täiendavate strateegiatena. Tihti on allhange see, mis aitab ettevõttel tegevust jätkata, kui omatoodangu müük ei ole piisavalt edukas.

Meie tunneme küll täiendavana, kindlalt. Praegu võib öelda, et see raha, mis me allhankega teenime, kulub paljuskki oma brändi arendamisse. Ootame hetke, kui oma bränd muutub nii kasumlikuks, et allhange muutub kõrval mõttetuks. /.../ See on nagu kahel jalal seismine. (Ettevõtte C2 esindaja)

Ettevõtte C3 leiab samuti, et brändi arendamise ja allhanke puhul on pigem tegemist koosseksistentsiga ning Eesti õmblusettevõtted kasutavad allhanget peamiselt riskide maandamiseks ja oma tootmispotentsiaali ärakasutamiseks.

Tähendab, meil nad eksisteerivad selle pärast koos, et: a) meil ei ole nii suurt turuosa praegu, ühesõnaga me ei suuda nii palju müüa oma brändi. See asi muidugi areneb. Aga b) on muidugi riskide maandamine. Selle pärast, et firmal ei ole ikkagi paksu rahakotti. (Ettevõtte C3 esindaja)

Kokkuvõtvalt võib öelda, et enamik ettevõtteid toetas viiendat hüpoteesi ja seega leidis hüpoteesi kinnitust. Ettevõtted A2, B1, B2, C1, C2 ja C3 leidsid, et brändi arendamine ja allhange on Eesti rõivatööstuses teineteist täiendavad strateegiad (vt joonis 21). Peamisteks põhjusteks on brändi arendamisest tulenevate riskide maandamine ja tootmisvõimsuste maksimaalne ärakasutamine. Erinevuse võib välja tuua brändi arendajate seisukohalt, nimelt leidsid nad, et bränd ja allhange peaks olema omaette strateegiad ning nende koosarendamine viitab juhtide fookuse puudumisele.

	<i>Allhankijad</i>	<i>Brändi arendajad</i>
<i>H 5 leidis kinnitust</i>	Ettevõtte B1 Ettevõtte B2 Ettevõtte C1 Ettevõtte C2 Ettevõtte C3	Ettevõtte A2
<i>H 5 ei leidnud kinnitust</i>		Ettevõtte A1 Ettevõtte A3

Joonis 21. Viienda hüpoteesi tulemused lähtuvalt omatoodangu ja allhanke osakaalust ettevõtte käibes (autori koostatud).

Hüpotees 6: Rahvusvahelise konkurentsivõime saavutamisel on brändi arendamine parem strateegia kui allhankesuhetele keskendumine, kuna see võimaldab konkurentidest eristumist ning tarbijale väärtuse loomist.

Ettevõtte A1 seisukohalt on brändi arendamine parem strateegia kui allhange ettevõtte kasvu, arengu ja laienemise seisukohalt. Näitena tõi ettevõtte A1 nn allhanke nõiaringi, kus konkurentsipüsimiseks peaks allhankija tegema investeeringud oma tootmisse, kuid tegelikkuses ei juleta investeerida, kuna ei olda kindlad investeeringu tasuvuses. Lähtuvalt rõivaäri püramiidist on vajalikud kõik tasemed, sh ka tootjad ja allhankijad, kuid püsima jäävad need allhankijad, kes suudavad spetsialiseeruda.

Kõik need püramiidi või ahela osad on vajalikud. Kui üks neist puuduks, siis ei saaks ahel eksisteerida. Allhanke tulevik on mingisugune spetsialiseerumine, mingite täiendavate teenuste pakkumine, seega väikeettevõtlus. Ettevõtte arengu seisukohalt peaks bränd olema fookus, sest brändid on meie kasvumootor. (Ettevõtte A1 esindaja)

Ettevõtte A2 seisukohalt on brändi arendamine tulevikus rõivatööstuse jätkusuutlikkuse aluseks. Bränd on oluliseks eeliseks rõivatootmisettevõttele, kuid brändi ei saa arendada rahvusvaheliselt konkurentsivõimeliseks, kui sellesse ei investeerita. Seega, et konkurentidest eristuda ja saada tuntud brändiks, peab brändi arendamisel valima agressiivse strateegia.

Ma tahaks ikkagi öelda, et bränd annab suurema jätkusuutlikkuse. Sest allhange on tõesti natukene nii ka, et ta võib kaduda. /.../ Tänapäeval ikkagi nii ei ole, et ma vaikselt teen oma brändi ja müün seda. Nii ei saa enam toimida. Sa pead ikka võtma kindla suuna ja töötama üles oma brändi ja kulutama selle peale, sest muidu sind lihtsalt süüiakse turult uuesti välja ja sa ei leia enam nii kergelt kliente. See aeg ilmselt on möödas, kui sa natuke niimoodi põlve otsas tegid. (Ettevõtte A2 esindaja)

Ettevõtte A3 näeb rõivaturul edukalt tegutsemise ainukese võimalusena brändi. Bränd on vahend, mille abil saab rõivale lisada emotsiooni või tunde, mis aitab toodangut kõrgema hinnaga müüa.

Kui sul on rõivas, siis peab ta olema ikkagi äratuntav. Meie ettevõtte mõte ongi ainult bränd, muul ei ole üldse mõtet. Ilma brändita asja müümine on minu meelest külatädi asja ostmine, Hiina kauba ostmine. /.../ Sa müüid mingisugust tunnet, igal brändil on kindlasti oma nägu, mis on brändi looja nägu, aga mingisugune stiil või käekiri on sellel asjal ikkagi olemas. (Ettevõtte A3 esindaja)

Ettevõtte B1 on seisukohal, et brändil on väga oluline roll rahvusvahelise konkurentsivõime arendamisel. Bränd aitab eristada rõivatoodangut ning äratuntavus on see, mis tarbijaid köidab.

Ta on kindlasti väga oluline jätkusuutlikkuse suhtes, minu nägemus on see. /.../ Juba BRÄND on väga suur eelis, muidugi seal on väga suur vastutus ja peab olema suhteliselt pühendunud sellele. Aga brändiga võid sa ikka väga suuri kasumeid ja käibeid tekitada, aga allhankega mitte. Asi on just kasumis, et allhanke puhul võtab kasumi ära see bränd, kes su käest on tellinud allhanke. Sa saad ainult selle väikse tööraha, aga kasumi selle tootetüki eest saab brändi omanik. (Ettevõtte B1 esindaja)

Ettevõtte B2 leiab, et bränd ei ole ilmtingimata ainuke võimalus, mille abil oma klientidele väärtust luua. Brändil võivad olla üksikud eelised allhanke ees, kuid brändi loomine õnnestub vaid vähestel ettevõtetel. Seega tuleb konkurentsivõime tõstmiseks leida muid vahendeid. Ka allhanke abil on võimalik luua tellijale sellist lisandväärtust, mille eest tellija on nõus rohkem maksma.

Mis iganes töö see ka ei oleks, kvaliteedist ja tähtaegadest kinni pidamine on esmatähtis. Innovaatilisus, muutuvate nõuetega kaasamineku võime, paindlikkus. Kõike tööd tuleb teha hästi. Kes tööd teeb, sel jätkub ka leiba. Kusjuures ma ütlen, et bränd on tähtis võib-olla ettevõtte omanikule, võibolla ka tegevjuhile. Bränd pole oluline mitte ühelegi ülejäänud töötajatest. (Ettevõtte B2 esindaja)

Ettevõtte C1 arvates võimaldab brändi järjepidev arendamine saavutada tuntuse ja luua toodangule positiivse imago, mida tarbijad väärtustavad. Ettevõtte C1 näeb, et tulevikus aitab Eesti rõivatootjatel bränd saavutada rahvusvahelise konkurentsivõime tõusu.

Teatus, tuntus, selline positiivne imago, arvan, tuleks ajapikku asjale juurde. Eestimaiselt võibolla isegi selline eestimaise tootja positiivne staatus. Asja nagu väärtustatakse sellise eestimaise eelistuse läbi. /.../ Bränd ikkagi on oluline, me oleme ta enda jaoks määratlenud tuleviku võimalusena ja selle pärast me teda arendame. Kui meie arvamus oleks teine olnud, siis me ilmselt ei teeks praegu. Oleks teiste allhankijatega lihtsalt samas reas ja teeks nii kaua tööd, kuni kannatab veel meie käest osta ja siis paneks ukse kinni. Tulevikus on kindlasti bränd üks jätkusuutlikkuse aluseid. (Ettevõtte C1 esindaja)

Ettevõtte C2 seisukohalt ei ole bränd ainus pikaajalise jätkusuutlikkuse ja konkurentsivõime tõstmise alus. Ka allhanketeenuseid osutades on võimalik jõuda rahvusvahelisel tasandil tuntud tootjaks.

Brändi eesmärk on küll luua tarbijale väärtust ja oma bränd ühelt poolt rahalises mõttes annab suuremad võimalused, aga teises mõttes kaasnevad sellega suured riskid. /.../ Bränd ei ole mitte ainus jätkusuutlikkuse alus, kui teha ainult allhanketeenust, siis see on ka tip-top asi, sest hiinlased ei saa sellega võistelda, sest neil läheb aega liiga kaua. (Ettevõtte C2 esindaja)

Ettevõtte C3 leiab, et allhanketeenuste osutamine on muutunud järjest vähem kasumlikuks. Konkurentsivõime tagamisel on järjest suurem tähtsust brändi arendamisel. Ettevõtte C3 seisukohalt on Eestis välja kujunemas teatud hulk rahvusvaheliselt konkurentsivõimelisi rõivabrände, mis on omakorda võimelised andma allhanketöid siinsetele väiketootjatele. Brändide arendamisel on positiivne mõju nii

brändi arendajale kui ka allhankijatele, kes brändi arendajat ümbritsevad. Lisaks sellele aitab bränd anda rõivatootja toodangule olulist lisandväärtust.

Kui allhange järjest vähem rentaablimaks muutub, siis on bränd ainukene võimalus. Aga põhimõtteliselt ma näen, kui Eestis õnnestub brändi arendada piisavalt kaugele, siis me oleme võimelised andma veel paljudele firmadele tööd. /.../ Ma vaatan mõnede brändide puhul see hind lisandväärtusest ainult koosnebki. Toodet ennast pole ollagi, aga hind on nii kõrge. Inimene ostab ta praktiliselt kinnisilmi, aru saamata, et see on täielik praht, kui objektiivselt võrrelda. Imidžil on tohutu tähtsus. (Ettevõtte C3 esindaja)

Kokkuvõtvalt võib öelda, et hüpotees leidis kinnitust. Kuuendat hüpoteesi toetasid ettevõtted A1, A2, A3, B1, C1 ja C3 (vt joonis 22). Bränd aitab eristada tooteid konkurentidest, omades seeläbi tarbijate silmis kõrgemat väärtust. Ettevõtted B2 ja C2 leidsid vastukaaluks, et kliendile on võimalik lisandväärtust luua ka läbi allhanke.

	Allhankijad	Brändi arendajad
H 6 leidis kinnitust	Ettevõtte B1 Ettevõtte C1 Ettevõtte C3	Ettevõtte A1 Ettevõtte A2 Ettevõtte A3
H 6 ei leidnud kinnitust	Ettevõtte B2 Ettevõtte C2	

Joonis 22. Kuuenda hüpoteesi tulemused lähtuvalt omatoodangu ja allhanke osakaalust ettevõtte käibes (autori koostatud).

Hüpotees 7: Eesti rõivatootjad tajuvad brändi arendamist oluliselt riskantsemana kui allhankesuhetele keskendumist.

Ettevõtte A1 arvates on kõige tähtsam brändi arendamise ja allhanke puhul võrrelda investeeringuriske. Investeeringutega seotud riskid on madalamad rõivaäri püramiidi alumises osas ning järjest suuremad, mida ülespoole püramiidis liigutakse. Samas kaasneb kõrgema riskitasemega ka kõrgem potentsiaalne kasumlikkus.

Kui riski laiemalt võtta, siis tõuseb see ahela igal astmel. Aga mina pean siin silmas investeringuriski. Kui sa oled allhanke tootja, siis investeerimisrisk on minimaalne. Ülevamal pool on probleemid sellega, et järgnev etapp on seotud päris suurte investeringutega, et brändi teha, peab kulutama palju raha. (Ettevõtte A1 esindaja)

Ettevõtte A2 seisukohalt tunnetab enamik rõivatootjaid brändi arendamist riskantsemana kui allhanketeenuste pakkumist. Allhanke puhul on olulisimaks riskiks tellija makseraskused. Brändi arendamise puhul on olulisimaks riskiks asjaolu, et disainer ei pruugi turutrende õigesti prognoosida.

Ma arvan, et praegu oma bränd on ilmselt riskantsem. Ega neil mõlemal on omad riskid. Et kas tellijad maksavad ettevõttele korrektselt, maksavad esimese küsimise peale, kui vaja on palkasid välja maksta. /.../ Brändil on jälle omad riskid, kas disainer näeb kõike seda ette, mis uuel turul tuleb ja kuidas see bränd müüb jne. (Ettevõtte A2 esindaja)

Ettevõtte A3 leiab siiski, et nii bränd kui ka allhange on suhteliselt sarnase riskitasemega. Allhanke puhul on suur sõltuvus tellijast ning suured investeringud tootmistehnoloogiasse. Brändi puhul ei ole ühelgi hooajal tagatud, et kollektsioon on edukas.

Mõlemad on ühe riskiga. Allhanke puhul on see, et sa kunagi ei tea ja sõltud kogu aeg teistest. Brändi puhul sa ei tea kunagi seda, kas su asi müüb või ei müü. Nad on tegelikult suhteliselt võrdsete riskidega. (Ettevõtte A3 esindaja)

Ettevõtte B1 seisukohalt on brändi arendamisel ja allhankesuhetele keskendumisel samuti suhteliselt sarnane riskitase. Allhanke peamiseks riskiks on tootmise kallinemine ning konkurents odavama tootmiskulude tasemega riikidest. Brändi riskide puhul on tähtsaim investeerimisega kaasnev risk.

Riskid allhanke puhul on, et tootmine võib minna nii palju kalliks, et lihtsalt ei jätku allhanget Eestisse enam. See on kõige suurem risk. Brändi puhul muidugi see, et brändi loomine on niivõrd vahendite kulukas, et sul võib olla väga hea mõte, aga sa ei suuda seda teostada või ei suuda seda ka turustada. (Ettevõtte B1 esindaja)

Ettevõtte B2 seisukohalt on brändi arendamine samuti oluliselt riskantsem kui allhankesuhetele keskendumine. Brändi arendamine õnnestub üksikutel ning enamikul juhtudel on brändi arendamine hoopis kahjumlik ettevõtmine.

Allhange on leib ja või ning bränd on, kui sinna peale saab mõned homaarid osta. Midagi väga eksklusiivset, aga selliseid asju ostetakse harva. Nii et bränd võib olla pigem selline õnnestunud tehing. Aga üldjuhul veab bränd asja kahjumisse või siis elatub allhanke või siis masstootmise najal. (Ettevõtte B2 esindaja)

Ettevõtte C1 arvates on brändi arendamine oluliselt riskantsem kui allhanketeenuste osutamine. Kuigi allhanke puhul sõltutakse väga palju tellijast, siis on see siiski oluliselt väiksem risk, kui ise oma tooteid turustada ja arendada.

Eks see allhanke leib on suhteliselt riskivaba, aga see võikord seal leiva peal on üsna õhukene. /.../ Allhanke puhul on sõltuvus kellestki teisest väga suur. Ega lepinguid ei tehta nii pikkade aegade peale. Kui me allhanke tegijatena satume sellise kliendiga kokku, kes turgu valesti hindab, toodab valed asjad ja satub raskustesse, siis ka meie satume seeläbi raskustesse, et ta meile töö eest ei maksa. Kuid see, mis me kaotame, on suhteliselt väiksem võrreldes sellega, kui me ise selle sama ahela läbi käime ja need otsused valesti juhtume tegema. (Ettevõtte C1 esindaja)

Ettevõtte C2 leiab, et brändi arendamise puhul on oluliselt rohkem riske. Sellest tulenevalt on ka palju rohkem võimalusi ebaõnnestumiseks.

Oma bränd on mõnes mõttes riskantsem. Ütleme, kui puusse läheb, siis olukord on keeruline. Kui sul on mitu klienti, kellele sa teed allhanget, siis seda riski ei ole. Küll aga on hinnarisk, et nad võivad kuhugi ära liikuda. Ega siin riskivaba ei ole miskit, aga brändi peetakse võibolla ikkagi suurema riskiga. Muidugi teda on kallim ka üles ehitada. (Ettevõtte C2 esindaja)

Ettevõtte C3 seisukohalt on riskid seda suuremad, mida kõrgemale väärtusloome ahelat mööda minna. CMi ja CMT puhul on riskid madalad ning brändi arendamisel on riskid oluliselt kõrgemad. Ettevõtte C3 eristab brändi puhul omakorda kahte riskitaset. Ise turustades või oma kaupluste ketti omades on riskid veel kõrgemad, kui lihtsalt toota või disainida brändi ning müüa see edasi kauplustele, kes turustamise eest hoolitsevad.

Mida ülespoole minna, seda rohkem riskid kasvavad. Kõige väiksemad on riskid lihtsa allhanke puhul. /.../ Järgmisena, minnes nüüd oma brändile, mina tegelikult jagan seal veel kahte astet. Kui tehakse oma brändi nii, et müüakse kauplustele, ja teine, kui on oma kauplused. Kauplused annavad selle järgmise riskiastme. /.../ Aga tahan jämeda joone alla vedada – sa võid teha kuldset asja, aga seda peab suutma turustada. (Ettevõtte C3 esindaja)

Kokkuvõtvalt saab öelda, et seitsmes hüpotees leidis kinnitust. Hüpoteesi toetasid ettevõtted A1, A2, B2, C1, C2 ja C3 puhul (vt joonis 23). Nimetatud ettevõtete arvates on brändi arendamine riskantsem kui allhankesuhetele keskendumine. Ainult ettevõtted A3 ja B1 leidsid, et riskitase allhanke ja brändi arendamise puhul on suhteliselt võrdne, kuna mõlema strateegia valikul kaasnevad mitmed riskid, mille realiseerumine võib halvimal juhul viia ettevõtte pankrotistumiseni.

	<i>Allhankijad</i>	<i>Brändi arendajad</i>
<i>H 7 leidis kinnitust</i>	Ettevõtte B2 Ettevõtte C1 Ettevõtte C2 Ettevõtte C3	Ettevõtte A1 Ettevõtte A2
<i>H 7 ei leidnud kinnitust</i>	Ettevõtte B1	Ettevõtte A3

Joonis 23. Seitsmenda hüpoteesi tulemused lähtuvalt omatoodangu ja allhanke osakaalust ettevõtte käibes (autori koostatud).

Tabelis 7 on kokkuvõtvalt toodud kõigi kaheksa ettevõtte seisukoht seitsme hüpoteesi lõikes. Läbi viidud süvaintervjude tulemuste põhjal võib väita, et kinnitust leidsid esimene, neljas, viies, kuues ja seitsmes hüpotees. Kinnitust ei leidnud teine ja kolmas hüpotees.

Eesti rõivatööstusettevõtete hulgas teostatud uuringu kokkuvõtteks ja brändi ning allhanke rolli selgitamiseks võib tuua välja mitmed järeldused. Enamik väikese ja keskmise suurusega Eesti rõivatootjatest on keskendunud allhankele, kuna puuduvad ressursid investeringuteks brändi arendamisse. Tähtsaim piirav ressurss brändi

arendamisel on finantsressurss. Ebapiisavad finantsressursid võivad olla tingitud omakorda kahest asjaolust. Esiteks on üleüldiselt väiksematel ettevõtetel vähem finantsressursse kui suurettevõtetel. Teiseks ei võimalda allhanketeenuste osutamine piisavat sissetulekut brändi arendamiseks. Teine tähtis piirav ressurss on inimressurss ja oskusteave. Brändi arendamisel on oluline kompetentne turundus- ja arendusmeeskond, kuhu kuuluvad disainerid, konstruktorid ja turundusspetsialistid. Kolmas oluline piirav tegur on turg. Eesti ja ka rahvusvaheline rõivaturg on üleküllastunud ning uutel brändidel on praktiliselt võimatu Eesti turule siseneda. Samas on rahvusvahelistumiseks Eesti turg stardituruna liiga väike.

Tabel 7. Uuringu tulemuste analüüs erinevate hüpoteeside lõikes

Ettevõtted Hüpoteesid	A1	A2	A3	B1	B2	C1	C2	C3
Hüpotees 1	-	+	-	+	+	-	+	+
Hüpotees 2	-	-	-	-	+	+	-	-
Hüpotees 3	-	-	-	+	+	-	-	+
Hüpotees 4	+	+	+	+	-	+	+	+
Hüpotees 5	-	+	-	+	+	+	+	+
Hüpotees 6	+	+	+	+	-	+	-	+
Hüpotees 7	+	+	-	-	+	+	+	+

Allikas: autori koostatud.

Mõned brändi arendajatest rõivatootjad leiavad siiski, et ebapiisavad ressursid ei ole brändi arendamisel takistuseks. Pigem on probleemiks asjaolu, et ettevõtte juhid ei ole piisavalt ettevõtlikud ning neil puuduvad ideed brändi loomiseks.

Kuigi allhanketeenuste osutamise abil on võimalik omandada erinevaid teadmisi uute turgude kohta, siis siiski on tellija oluliseks takistuseks iseseisvalt uuele turule sisenemisel. Tellija ei ole enamasti huvitatud uute konkurentide tekkest oma koduturul ning kaitseb end selle vastu erinevate lepingutega. Samas on mitmed väikesed allhankijatest rõivatootjad seisukohal, et allhange on hea vahend omandada tellija kaudu teadmisi uute turgude kohta ning hoida kokku promotsioonikulusid, kuna üldjuhul hoolitseb selle eest tellija.

Allhanke puhul on lepinguliselt garanteeritud ja prognoositaval sissetulekul vaid kaudne mõju allhankete keskendumise otsusele. Pigem on tähtsamaks mõjuriks juhtide

motivatsioon arendada oma ettevõtet ja võtta riske brändi arendamisel. Siiski on üle poole intervjuueeritud allhankijatest arvamusel, et stabiilne sissetulek on äärmiselt oluline väiketootjate jätkusuutliku arengu seisukohalt. Sellega seoses toodi välja asjaolu, et Eesti Vabariigi erinevad ametkonnad propageerivad ainult brändi loomist arvestamata sellega, et esiteks puuduvad väiketootjatel selleks vahendid, ning teiseks, et allhanke abil saavad väiketootjad omandada uut turuinfot, tootmisvõtteid ja arendada kogu oma ettevõtet.

Rõivatoodangu müümine, millele on kujundatud bränd, on pikaajalises perspektiivis rentaablim, kui allhanketeenuste osutamine. Paljuski on brändi rentaablus mõjutatud sellest, kuidas bränd on kujundatud ning millised investeeringud on brändi arendamiseks tehtud. Antud juhul tuleb arvestada asjaoluga, et mitmed uuritud ettevõtted rääkisid brändi puhul teoreetilisest ja hüpoteetilisest kõrgemast rentaablust võrreldes allhankega. Tulevikus allhanke ja brändi kasumlikkust võrreldes tuleks kindlasti vaadelda brändi arendajate ja allhankijate rentaabluste lisaks ka ettevõtete finantsandmete alusel.

Eesti rõivatööstuses on bränd ja allhange uuritud ettevõtete arvamuste alusel teineteist täiendavad strateegiad. Esiteks aitab allhanketeenuste osutamine maandada brändi arendamisega kaasnevat finantsriske. Teiseks võimaldab allhanketeenuste osutamine teenida teatud määral finantsressursse, mida on vaja brändi arendamise algfaasis. Mitmed rõivabrändi omavad rõivatootjad on aga seisukohal, et bränd ja allhange peaks olema eraldiseisvad strateegiad ning nende koosarendamine viitab juhtide fookuse puudumisele.

Uuritud ettevõtete arvates on bränd on tulevikus Eesti rõivatööstuse jätkusuutliku arengu aluseks kolmel põhjusel. Esiteks aitab bränd rõivatoodangule anda emotsionaalse väärtuse, mis aitab toodangut kõrgema hinnaga müüa. Teiseks aitab bränd konkurentidest eristuda, kuna kaks sarnase funktsiooniga rõivaeset on tarbija jaoks kaupluses identsed seni kuni neil puudub brändi sümboolika vms. Kolmandaks nähakse tulevikus allhanketeenuste osutamise konkurentsivõime järk-järgulist langust. Allhange on pikaajaliselt jätkusuutlik ainult siis, kui suudetakse investeerida innovatiivsesse tehnoloogiasse ja konkureerida odavama kulutasemega riikide rõivatootjatega. Peamisteks Eesti allhankijatest rõivatootjate konkurentsieelisteks on

turulähedus, paindlikkus, väikepartiide tootmisvõimalus, kompleksse allhanketeenuse osutamine (*full price*), tarnekiirus ja kiire reageerimine uutele turuvajadustele. Kui ettevõtte tahab areneda, kasvada ja laieneda uutele turgudele, siis on uuritud ettevõtete arvates sobivaim strateegia brändi kujundamine.

Brändi kujundamist ja arendamist tajutakse oluliselt riskantsemana kui allhankesuhetele keskendumist. Seetõttu ei julge paljud väikese ja keskmise suurusega ettevõtted loobuda allhankest ning keskenduda ainult brändi arendamisele. Sellest tulenevalt on bränd ja allhange ka teineteist täiendavad strateegiad, kuna allhange aitab maandada brändi kujundamisega kaasnevaid riske. Brändi kujundamisel on olulisemateks riskideks brändi üldine kontseptuaalne ebaõnnestumine ja turustamisega seotud riskid. Allhanke puhul on tähtsamateks riskideks kulude kasv nii materjalide kui ka tööjõu osas ning liigne sõltuvus tellijast.

Allhanke kui strateegia kasutamise peamiseks põhjuseks on finantsaspekt. Esiteks seetõttu, et väikese ja keskmise suurusega ettevõtted saavad läbi allhanke arendada oma brände. Brändi arendamine on loomise faasis väga kulukas ja mõnikord ka kahjumlik. Samuti võimaldab allhange maandada brändi loomise ja kujundamisega kaasnevaid riske. Kokkuvõtvalt võib öelda, et allhanke tähtsus seisneb väikese ja keskmise suurusega ettevõtete jätkusuutliku arengu tagamises. Kuna allhange on järjest enam kaotamas oma seniseid konkurentsieeliseid, siis brändi kujundamise tähtsus seisneb selles, et bränd on tulevikus aluseks rahvusvahelise konkurentsivõime saavutamisel. Brändi kui strateegia kasutamise peamiseks põhjuseks on asjaolu, et bränd aitab konkurentidest eristuda, luua tarbijale kõrgemat lisandväärtust ning seeläbi saavutada pikaajalises perspektiivis kõrgemat kasumlikkust.

KOKKUVÕTE

Eesti rõivatööstus on väga pikkade traditsioonidega tööstusharu. Vanimad turul tegutsevad rõivatööstusettevõtted on asutatud rohkem kui 50 aastat tagasi. Eesti rõivatootjate hulgas on esindatud nii allhanketeenuseid osutavad tootjad kui ka brände arendavad ettevõtted. Kuigi mitmed Eesti rõivabrandid on suutnud saavutada ka rahvusvahelise tuntuse, osutavad siiski enamik rõivatootjaid allhanketeenuseid. Aina enam aga rõhutatakse brändi tähtsust Eesti rõivatööstuse jätkusuutlikkuse tagamisel, kuna tänapäeva pidevalt tiheneva konkurentsiga rõivaturul on järjest raskem konkurentidest eristuda. Seetõttu on rõivatootjad hakanud olulisemaks pidama brändi kujundamist, kuna bränd on vahend, mille abil luuakse tarbijatele assotsiatsioone visuaalsete ja emotsionaalsete piltidega ning seeläbi tekitatakse lisandväärtusi, mis omakorda annavad ettevõtetele eristumisvõimaluse konkureerivatest brändidest.

Brändi kujundamine tähendab materiaaalsete ja mittemateriaalsete väärtuste liitmist nii, et see pakuks tarbijale unikaalseid hüvesid, rahuldades samal ajal ka tarbijate tegelikke vajadusi. Pikka aega on brändi defineeritud kui nime, sümboli, kujutise või eespool mainitud tegurite kombinatsiooni, mille eesmärk on identifitseerida ühe tootja või vahendaja kaupa ja eristada seda konkurentidest. Tänapäeval on aga brändi käsitlus juba tunduvalt laiem ning hõlmab veel toote identiteeti, päritolu, omapära jne. Selle aspekti järgi on bränd süntees füüsilistest, esteetilisest, ratsionaalsetest ja emotsionaalsetest elementidest, kätledes endas lisaks materiaaalsetele omadustele ka mittemateriaalseid omadusi.

Brändi maine ja identiteet on loojast lähtuv kontseptsioon, mida võib pidada iga eduka brändi väljatöötamise aluseks. Kui puudub selge ja tugev brändi identiteet, siis ei ole ta turul kuigi läbilöögivõimeline. Brändi loomisel alustatakse brändi kontseptsiooni paika panemisest. Brändil peab olema selgelt väljendatud visioon ning missioon, üheselt peab olema arusaadav, mida tarbijatele soovitakse pakkuda ja öelda. Brändi kontseptsiooni

kujundamisele järgneb rida taktikalisi otsuseid: brändi nime, sümbolika, pakendi valik jne.

Uusima seisukoha kohaselt peaksid kõik turunduskompleksi elemendid olema suunatud brändi edu saavutamisele ning säilitamisele. Seega on väga oluline kujundada ka efektiivne brändi turundusstrateegia. Brändi strateegia kujundamise käigus langetatakse otsus, millistele toodetele brändi üldse vaja on ning milline peab olema brändi identiteet, personaalsus ja positsioneerimine teiste brändide suhtes. Üheks otsuseks brändi kujundamisel on ka otsus, kes saab olema brändi looja, kas tootja või turustaja. Vastavalt sellele kujunevad välja tootja- ja müüjabrändid. Müüjabrändid on tihedalt seotud allhankega. Paljud rõivabrändide loojad võtavad vastu otsuse keskenduda tuumkompetentsidele, milleks on näiteks brändi kontseptuaalne kujundamine ja disain, ning otsustavad toetavad tegevused allhankida. Eelpooltoodust tulenevalt vastandatakse hanke- ja tarnesuhete käsitlustes tootja- ja müüjabrändile müüja mõjuvõimuga hankeahel ning tootja mõjuvõimuga hankeahel.

Üldiselt defineeritakse allhanget kui protsessi, kus tellija firma tellib allhankijalt oma toodete komponentide, osade või ka terviktoodete tootmise. Brändi looja eesmärgiks on leida tootmiseks või idee arendamiseks kõige praktilisem, tootlikum ja soodsam töö teostaja. Praktikas on kõige levinumaks allhankevormiks kaubanduslik allhange, kus allhankija valmistab kogu toote ja tellija osaks on enamasti toote turustus, logistika ja müük.

Traditsioonilise allhankesuhete käsitluse puhul on tellijal domineeriv positsioon allhankija suhtes, kuid allhankesuhete arenedes on järjest suuremat tähtsust omandamas ka hanke teostaja. Kõige primitiivsem hankesuhete tase on toor- ja abimaterjali tarne, kuid allhankesuhetel on aegade jooksul muutunud keerulisemaks kui lihtsalt kahe ettevõtte kaubanduslik-rahalisel suhtel. Tänapäeval allhankija tihti ipelgalt ei tooda toodet, vaid organiseerib ka toormaterjalide tarne, koordineerib infovahetust ning osaleb tellijaga koostöös ka tootearenduses.

Kõigest eelpool tulenevast on brändi arendamisel ja allhankesuhetele keskendumisel vajalikud erinevad tuumkompetentsid. Rõivabrändi arendaja puhul on olulisteks tuumkompetentsideks brändi kontseptuaalne kujundamine, disain ja mõningatel

juhtudel ka turustamine. Allhanketeenuseid osutava rõivatootja puhul on kõige olulisemad tootmise tehnoloogilise poolega seotud oskused. Seega on rõivatööstuses brändi kujundamine ja allhange omavahel tihedalt seotud. Otsus, kas kujundada oma bränd või keskenduda allhankele, sõltub paljudest asjaoludest. Brändi kujundamise peamisteks eelisteks allhanke ees on asjaolu, et puudub sõltuvus tellijast, bränd aitab anda toodetele lisandväärtust, võimaldab kõrgemat rentaablust ja üldjuhul ei tarvitse kulude kasvust tulenev hinnatõus müüki oluliselt mõjutada. Allhanke eelisteks brändi kujundamise ees on asjaolud, et puuduvad investeeringud brändi arendamisse, üldine ebaõnnestumise võimalus on suhteliselt väike. Samuti on allhange lihtsam ning paindlikum viis laienemiseks, tellija kaudu on võimalik omandada informatsiooni uute turgude kohta ja tellija maandab toodangu turustamisega seotud riskid.

Rõivatööstus üks suurima tähtsusega tööstusharu Eestis. Rõivatööstusvaldkonnas töötab ligi 19% Eesti tööstustöötajatest, rõivatoodete müügi osakaal Eesti tööstustoodangu müügist moodustab üle 10% ja põhieksporti osatähtsus Eesti ekspordist on ligi 10%. Peamised ekspordi sihtriigid on läbi aastate olnud Soome ja Rootsi, kuid tähtsal kohal on olnud ka Läti, Norra, USA, Suurbritannia ja Saksamaa. Enamik Eesti rõivatootjaid on väikese või keskmise suurusega ettevõtted.

Kuigi tihti peetakse brändide kujundamist Eesti rõivatööstuse konkurentsivõime jätkusuutlikkuse aluseks, siis praktika näitab, et enamik Eesti väikese ja keskmise suurusega rõivatootjaid on keskendunud allhankele. Eesti rõivatootmises on tootmis- ja tööjõukulud konvergeerumas Euroopa Liidu kulutasemega ning seetõttu on vähenemas senini üks olulisemaid eeliseid allhanketeenuste pakkumisel. Seega on Eesti rõivatööstusettevõtted jõudnud oma arengus valiku ette, kas keskenduda allhankele, mis kindlustaks stabiilse sissetuleku, või arendada oma brände, mis on küll kulukas, kuid millel võib olla suurem potentsiaalne rentaablus.

Brändi kujundamise ja allhanke strateegiate kasutamise põhjuste ja võimaluste uurimiseks Eesti rõivatööstuses uuriti kaheksat Eesti rõivatööstusettevõtet, kellest kolm olid suurettevõtted ja viis väikese või keskmise suurusega ettevõtted. Kaheksast ettevõttest kolmel moodustas oma bränd suurema osa käibest ning viiel ettevõttel moodustas allhange suurema osa käibest. Süvaintervjuud viidi läbi 2006. aasta märtsis, aprillis ja mais järgmiste ettevõtete tegev-, turundus või tootmisjuhtidega: Baltika AS,

Bastion AS, Club Fashion OÜ, Ilves-Extra AS, Morreks Ärigrupp OÜ, PVMP-EX OÜ, Sangar AS ja Zik-Zak OÜ.

Brändi ja allhanke strateegiate kasutamise võimaluste määratlemiseks Eesti rõivatööstuses püstitati lähtuvalt teoreetilistest seisukohtadest ja Eesti rõivatööstusettevõtete eripäradest seitse uurimishüpoteesi. Süvaintervjuude tulemusena saab tuua välja mitmed olulised järeldused Eesti rõivatootjate kohta.

Enamik väikese ja keskmise suurusega Eesti rõivatootjatest on keskendunud allhanketele, kuna puuduvad ressursid investeringuteks brändi arendamisse. Tähtsaim piirav ressurss brändi arendamisel on finantsressurss. Tähtsuselt järgmised piiravad ressursid on inimressurss ja oskusteave. Tähtsuselt kolmas piirav tegur on turg, sh turumahud ja turgude üleküllastus. Siiski leidsid mõned intervjuueeritud rõivabrändi omavad ettevõtted, et ebapiisavad ressursid ei ole brändi arendamisel takistuseks, vaid pigem on piiranguks see, et ettevõtte juhid ei ole piisavalt ettevõtlikud ning neil puuduvad ideed brändi loomiseks.

Kuigi allhanketeenuste osutamine võimaldab teatud määral omandada tellija kaudu teadmisi ja kogemusi uute sihtturgude kohta, siis on tellija samas ka oluliseks takistuseks iseseisvalt uuele turule sisenemisel, kuna ta ei ole enamasti huvitatud uute konkurentide tekkest oma koduturul ning kaitseb end selle vastu erinevate lepingutega. Seega ei aita allhange üldjuhul rõivatootjatel uutele sihtturgudele siseneda.

Allhanke puhul on üldjuhul lepinguliselt garanteeritud stabiilne ja prognoositav sissetulek, kuid sellel on vaid kaudne mõju otsusele keskenduda allhanketele. Pigem on tähtsamaks mõjuriks juhtide motivatsioon arendada oma ettevõtet ja mitte võtta riske. Üle poole intervjuueeritud allhankijatest tõid siiski välja asjaolu, et allhange on neil aidanud omandada uut turuinfot, tootmisvõtteid ja arendada seeläbi oma ettevõtet. Allhankega seoses on probleemiks asjaolu, et Eesti Vabariigi erinevatel ametkondadel on negatiivne suhtumine allhankesse ning nad propageerivad ainult brändi loomist, arvestamata aga sellega, et väiketootjatel puuduvad enamasti selleks vahendid.

Pikaajaliselt on rõivatoodangu müümisel, millele on kujundatud bränd, kõrgem rentaablus kui allhanketeenuste osutamisel. Arvestama peab aga asjaoluga, et paljuski

on brändi rentaablus mõjutatud sellest, kuidas bränd on kujundatud ning millised investeeringud on brändi arendamiseks tehtud.

Eesti rõivatööstuses on bränd ja allhange uuritud ettevõtete arvamuste alusel teineteist täiendavad strateegiad. Seda seetõttu, et allhanketeenuste osutamine aitab maandada brändi arendamisega kaasnevaid finantsriske ning allhanketeenuste osutamine võimaldab teenida teatud määral finantsressursse, mida saab investeerida brändi loomisse. Üldjuhul planeerivad rõivatootjad loobuda allhanketeenuste osutamisest niipea, kui bränd on välja arendatud ning saavutatud on soovitud kasumlikkus. Mitmed rõivabrändi omavad rõivatootjad leiavad siiski, et bränd ja allhange peaks olema eraldiseisvad strateegiad ning nende koosarendamine viitab juhtide fookuse puudumisele.

Uuritud ettevõtete arvates on bränd tulevikus Eesti rõivatööstuse jätkusuutliku arengu aluseks kolmel põhjusel. Esiteks aitab bränd rõivatoodangule anda emotsionaalse väärtuse, mis aitab toodangut kõrgema hinnaga müüa. Teiseks aitab bränd konkurentidest eristuda, kuna kaks sarnase funktsiooniga rõivaeset on tarbija jaoks kaupluses identsed seni, kuni neil puudub brändi sümboolika vms. Kolmandaks nähakse tulevikus allhanketeenuste osutamisel konkurentsivõime järk-järgulist langust. Allhange on pikaajaliselt jätkusuutlik ainult siis, kui suudetakse investeerida innovatiivsesse tehnoloogiasse ja suudetakse konkureerida odavama kulutasemega riikide rõivatootjatega. Kui ettevõtte tahab areneda, kasvada ja laieneda uutele turgudele, siis on uuritud ettevõtete arvates sobivaim strateegia brändi kujundamine.

Brändi kujundamist ja arendamist tajutakse oluliselt riskantsemana kui allhankesuhetele keskendumist. Nimetatud asjaolu on ka intervjueeritud ettevõtete seisukohalt üks olulisemaid põhjuseid, miks bränd ja allhange on Eesti rõivatööstuses teineteist täiendavad strateegiad. Brändi kujundamisel pidasid rõivatootjad olulisemateks riskideks brändi üldist kontseptuaalset ebaõnnestumist ja turustamisega seotud riske. Allhanke puhul peeti tähtsamateks riskideks kulutaseme kasvu nii materjalide kui ka tööjõu osas ning liigset sõltuvust tellijast.

Läbi viidud uuringu põhjal võib kokkuvõtlikult tuua välja mitmed tähtsad järeldused. Allhanke kui strateegia kasutamise peamiseks põhjuseks on finantsaspekt. Esiteks

seetõttu, et väikese ja keskmise suurusega ettevõtted saavad allhanke läbi arendada oma brände. Brändi arendamine on väga kulukas ja tihti kahjumlik brändi loomise faasis. Teiseks võimaldab allhange maandada brändi loomise ja kujundamisega kaasnevaid riske. Kuna allhange on järjest enam kaotamas oma seniseid konkurentsivõimeid, siis brändi kujundamise tähtsus seisneb selles, et bränd on tulevikus aluseks rahvusvahelise konkurentsivõime saavutamisel. Brändi kui strateegia kasutamise peamiseks põhjuseks on asjaolu, et bränd aitab konkurentidest eristuda, luua tarbijale kõrgemat lisandväärtust ning seeläbi saavutada pikaajalises perspektiivis kõrgemat kasumlikkust.

Käesoleva magistritöö tulemusi on võimalik kasutada nii riiklikul, konkreetse sektori kui ka ettevõtte tasandil. Näiteks Eesti riik ning Eesti Rõiva- ja Tekstiililiit saavad uurimistulemusi kasutada rõivatööstuse arengu suunamisel ja toetamisel, kuna uurimistulemused annavad ülevaate põhjustest, miks konkreetse strateegia – bränd või allhange – valiku kasuks on otsustanud. Rõivatööstusettevõtted saavad omakorda õppida uuringus osalenud ettevõtete kogemustest ning seeläbi hinnata enda valitud strateegia eeliseid ja puuduseid.

Kui brändi kujundamine on teoorias leidnud väga laialdast käsitlemist, siis allhankesuhete käsitlemisele on siiani veel suhteliselt vähe tähelepanu. Huvipakkuvaks uurimissuunaks võiksid olla allhankesuhetel kui paindlikul meetodil rahvusvahelistumisel. Samuti võiks võimalikuks uurimisvaldkonnaks olla allhanke roll suhtevõrgustike loomisel. Brändi kujundamise puhul tuleks lisaks brändi hüvedele tulevikus rohkem rõhku panna ka riskide käsitlemisele, mis brändi loomisega kaasnevad.

Eesti rõivatööstust uurides tuleks tulevikus kindlasti pöörata tähelepanu sellele, millisel määral on rõivatootjatest allhankijad suutnud oma konkurentsivõime säilitada. Samuti oleks oluline vaadelda, kuidas mõjutab turutingimuste muutumine ettevõtete strateegiate kujundamist, kui kiiresti on allhanke osakaal vähenenud ning millised ettevõtted on otsustanud allhankest loobuda ja brändi luua. Lisaks sellele oleks tähtis uurida, kuidas praegusel hetkel vähenev allhanke konkurentsivõime mõjutab tulevikus kogu rõivatööstust, näiteks kas tootmismahud vähenevad allhanke vähenemise tõttu või hoopis suurenevad omatoodangu suuremate müügimahtude arvelt.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Aak, L., Miljan, M.** Margitoodete rahalise väärtuse hindamise võimalusi. Nende perspektiiv Eestis. – Topical Financial Problems in Transition Economies. IV International Scientific Conference. Tartu, 2001, lk 80–92.
2. **Aaker, D. A.** Brand Portfolio Strategy. Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage and Clarity. New York: The Free Press, 2004, 348 p.
3. **Aaker, D. A.** Building Strong Brands. New York: The Free Press, 1996, 380 p.
4. **Aaker, D. A.** Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name. New York: The Free Press, 1991, 299 p.
5. **Aaker, D. A.** The Power of the Branded Differentiator. – MIT Sloan Management Review, 2003, Vol. 45, Issue. 1, pp. 83–87
6. **Aaker, D. A., Joachimsthaler, E.** Brand Leadership. New York: The Free Press, 2000, 351 p.
7. **Aarna, K.** Margitoote kujundamine Sangari näitel. TÜ turunduse õppetool, 2004, 66 lk. (bakalaureusetöö)
8. **Arlinghaus, O.** International Subcontracting. Theoretische Grundlagen und empirische Beobachtungen am Beispiel Mexikos. Münster: Universität Münster, 2002, 175 S.
9. **Arndt, S. W, Kierzkowski, H.** Fragmentation: New Production Patterns in the World Economy. Oxford: Oxford University Press, 2001, 257 p.
10. **Atamtürk, A., Hochbaum D. S.** Capacity Acquisition, Subcontracting, and Lot Sizing. – Management Science, 2001, Vol. 47, No. 8, pp. 1081–1100.
11. **Balmer, J. M. T.** Corporate identity, corporate branding and corporate marketing. – European Journal of Marketing, 2001, No. 34, Vol. 35, pp. 248–291.
12. Baltika Grupp AS. Börsi kauplemisinfo. [<http://market.ee.omxgroup.com/?pg=details&instrument=EE3100003609&list=2&tab=reports>]. 01.03.2006.
13. Baltika ASi üldinfo. [<http://www.baltika.ee/tutvu/index.php>]. 15.04.2006.

14. Bastion ASi tutvustus. [<http://www.bastion.ee>]. 15.04.2006.
15. **Bennett, R., Rundle-Thiele, S.** The Brand Loyalty Life Cycle: Implications for Marketers. – Brand Management, 2005, Vol. 12, No. 4, pp. 250–263.
16. **Bolisani, E., Scarso, E.** International manufacturing strategies: experiences from the clothing industry. – International Journal of Operations and Production Management, 1996, Vol. 16, No. 11, pp. 71–84.
17. **Cannon, T.** Basic Marketing: Principles and Practice. London: Casselle Publishers Ltd, 1992, 463 p.
18. **Christopher, M., Peck, H.** Building the Resilient Supply Chain. – The International Journal of Logistics Management, 2004, Vol. 15, No. 2, pp. 1–13.
19. Club Fashion OÜ tutvustus. [<http://www.clubfashion.ee>]. 15.04.2006.
20. **Cole, G. A.** Strategic Management. Theory and Practice. London: DP Publications, 1994, 267 lk.
21. **Coomber, S.** Branding. United Kingdom: Capstone Publishing, 2002, 124 p.
22. **Da Villa, F., Panizzolo, R.** Buyer-subcontractor relationships in the Italian clothing industry. An interpretive framework. – International Journal of Operations & Production Management, 1996, Vol. 16, No. 7, pp. 38–61.
23. **de Chernatony, L.** From Brand Vision to Brand Evaluation. Oxford: Reed Education and Professional Publishing Ltd, 2001, 293 p.
24. **de Chernatony, L., Dall’Olmo Riley, F.** Defining a „Brand”: Beyond the Literature with Expets’ Interpretations. – Journal of Marketing Management, 1998, No. 14, pp. 417–443.
25. **de Chernatony, L., Drury, S., Segal-Horn, S.** Building a Service brand: Stages, People and Orientation. – The Service Industries Journal, May 2003, No. 3, Vol. 23, pp. 1–21.
26. **De Toni, A., Nassimbeni, G.** Strategic and operational choices for mall subcontracting firms. Empirical results and an interpretative model. – International Journal of Operations & Production Management, 1996, Vol. 16, No. 6, pp. 41–55.
27. **Devapriya, K. A. K., Genesan, S.** Technology Transfer Through Subcontracting in Developing Countries. – Building Research and Information, 2002, Vol. 30, Issue 3, pp. 171–182.

28. **Douglas, S. P., Craig, C. S., Nijssen, E. J.** Executive Insights: Integrating Branding Strategies Across Markets: Building International Brand Architecture. – Journal of International Marketing, 2001, Vol. 9, No. 2, pp. 97–114.
29. Eesti firmad vallutavad IKEA laineharjal maailma. Äripäev, 2. märts 2005 [http://www.aripaev.ee/2819/arv_juhtkiri.html]. 28.02.2006.
30. Eesti majanduse tegevusalade klassifikaatori EMTAK 2003. [<http://www.eer.ee/emtak.phtml>]. 02.02.2006.
31. Eesti Rõiva- ja Tekstiililiidu Teatmik. Eesti Rõiva- ja Tekstiililiit, 2005.
32. Eesti rõivatööstuse ja tekstiilitööstuse ülevaade. Eesti Rõiva- ja Tekstiililiit, november 2005.
33. Eesti töötleva tööstuse agregeeritud andmed 1995-2003. Eesti Statistikaamet, 2006.
34. **Eisenhardt, K. M.** Building Theories from Case Study Research. – Academy of Management Review, 1989, Vol. 14, No. 4, pp. 532–550.
35. **Engman, Alari** (OÜ PVMP-EX juhataja). Autori intervjuu. Helisalvestis. Haapsalu, 29. märts 2006.
36. Ettevõtete arv Eesti töötlevast tööstuses tööga hõivatud isikute arvu järgi 2000-2003. Eesti Statistikaamet. [http://pub.stat.ee/px-web.2001/Database/Majandus/24Toostus/02Toostuse_majandusnaitajad/02Aastastatistika/02Aastastatistika.asp]. 05.03.2006.
37. **Evcimen, G., Kaytaz, M., Cinar, E. M.** Subcontracting, Growth and Capital Accumulation in Small-Scale Firms in the Textile Industry in Turkey. – The Journal of Development Studies, 1991, Vol. 28, No. 1, pp. 130–149.
38. **Fleming, Q. W., Koppelman, J. M.** Subcontracting Out Scope: According to Plan. – Cost Engineering, 1997, Vol. 39, No. 9, pp. 23–28.
39. **Franceschini, F., Galetto, M.** Outsourcing: guidelines for a structured approach. – An International Journal, 2003, Vol. 10, No. 3, pp. 246–260.
40. **Freiberg, E., Rank, S.** Hiina kaup võtab Eesti firmalt turu. Äripäev, 04. oktoober 2005 [http://www.aripaev.ee/2998/uud_uudidix_299809.html]. 14.04.2006.
41. **Goodchild, J., Callow, C.** Brand Visions & Values. Chichester: John Wiley & Sons Ltd, 2001, 161 p.
42. **Hart, S., Murphy, J.** Brands – The New Wealth Creators. London: MacMillan Press Ltd, 1998, 224 p.

43. **Heywood, J. B.** The Outsourcing Dilemma. London: Prentice Hall, 2001, 207 p.
44. **Hollensen, S.** Global Marketing: a decision-oriented approach. Harlow: Prentice Hall, 2004, 717 p.
45. Ilves-Extra ASi ajalugu. [http://www.ilves.ee/index.php?lang=est&main_id=28]. 15.04.2006.
46. **Johnson, M.** Outsourcing ... In brief. Oxford: Butterworth-Neinemann, 1997, 105 p.
47. **Jones, R., Kierzkowski H.** A Framework for Fragmentation. – Tinbergen Institute Discussion Paper, January 2002, No. TI2000-056/2, 31 p.
48. **Jutila, S.** Consumer-based Brand Equity - An Insight into its Content and Meaning. Vaasa: Vaasan Yliopisto, 1995, 32 p.
49. **Jüttner, U.** Supply chain risk management. Understanding the business requirements from practitioner perspective. – The international journal of logistics management, 2005, Vol. 16, No. 1, pp. 120–141.
50. **Jüttner, U., Peck, H., Christopher, M.** Supply Chain Risk Management: Outlining an Agenda for Future Research. – International Journal of Logistics, 2003, Vol. 6, No. 4, pp. 197–210.
51. **Kakabadse, N., Kakabadse, A.** Westernising the kieretsu model: the outsourcing paradigm shift. – Journal of Management Development, 2000, Vol. 19, Issue 8, pp. 708–715.
52. **Kalantaridis, C.** Local production networks in the global market place. – International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, 1996, Vol. 2, No. 3, pp. 12–28.
53. **Kapferer, J.-N.** Strategic Brand Management. 2 Ed. London: Kogan Page, 1998, 433 p.
54. Kaubamärgiseadus. Vastu võetud Riigikogus 27. august 1992.a. – Riigi Teataja I osa, 2003, nr. 82, art. 555.
55. **Keller, K. L.** Brand Mantras: Rationale, Criteria and Examples. – Journal of Marketing Management, 1999, No. 15, pp. 43–51.
56. **Keller, K. L.** Building Customer-Based Brand Equity. – Marketing Management, 2001, Vol. 10, Issue 2, pp. 14–20.
57. **Kivikas, Arvo** (AS Ilves-Extra ärijuht). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tartu, 23. märts 2006.

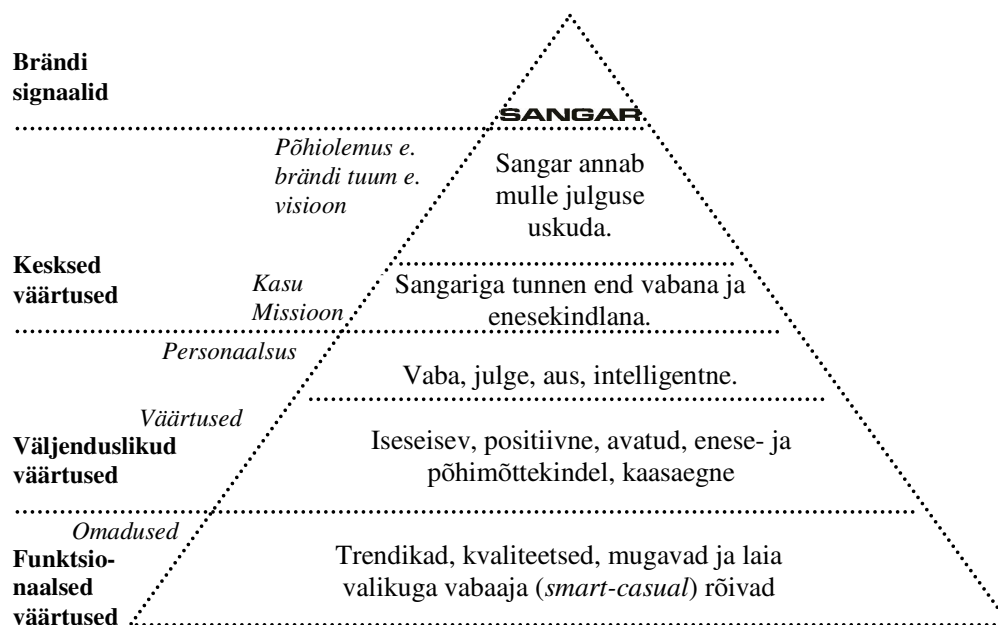
58. Klementi AS. Börsi kauplemisinfo. [<http://market.ee.omxgroup.com/?pg=details&instrument=EE3100001751&list=3&tab=reports>]. 01.02.2006.
59. **Kokk, A.** Timmitud tootmine, timmitud teenindus. – Director, mai 2004, lk. 9–12.
60. Konkurent Hiinast raputab Eesti tööstused läbi. Äripäev, 04. oktoober 2005 [http://www.aripaev.ee/2998/arv_juhtkiri.html]. 14.04.2006.
61. **Kotler, P.** Kotleri turundus. Kuidas luua, võita ja valitseda turgusid. Tallinn: Kirjastus Pegasus OÜ, 2002, 236 lk.
62. **Kotler, P.** Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation and Control. London: Prentice-Hall, 1991, 756 p.
63. **Kotler, P., Armstrong, G.** Marketing: an Introduction. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1990, 592 p.
64. **Kraft, Gunnar** (AS Sangar juhatuse esimees). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tartu, 24. märts 2006.
65. **Kängsepp, L.** Rõiva- ja tekstiilitootjate juurdekasvu veavad väikesed allhangete tegijad. Äripäev, 13. oktoober 2004 [http://www.aripaev.ee/2723/uud_uudidx_272302.html]. 07.03.2006.
66. **Larin, P.** Rõivatootja kaubamärk? Äripäev, 21. oktoober 2002 [http://www.aripaev.ee/mod/authreq/2257/arv_seminar_225701.html]. 01.03.2006.
67. **Lehtinen, U.** Changing Subcontracting. A study of the evolution of supply chains and subcontractors. Oulu: Oulu University Press, 2001, 126 p.
68. **Lewis, C., Stubbs, S.** National expansion of British regional brands: parallels with internationalisation. – Journal of Product and Brand Management, 1999, Vol. 8, No. 5, pp. 369–386.
69. **Lumiste, R.** Eesti ettevõtete allhankesuhete iseloom ja areng. – Eesti Panga Toimetised, 2002, nr. 10, 36 lk.
70. Majandussektorite ülevaade 2005. aasta I poolaasta. Majandus- ja Kommunikatsiooniministeerium [<http://www.mkm.ee/index.php?id=1323>]. 14.03.2006.
71. **McMillan, J.** Managing Suppliers: Incentive Systems in Japanese and U.S. Industry. – California Management Review, 1990, Vol. 32, Issue 4, pp. 38–55.
72. **Milder, Meelis** (AS Baltika tegevdirektor). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 03. mai 2006.
73. **Mooralt, O.** Tööstusomandi õiguskaitse ABC. Tallinn: Olion, 1995, 160 lk.

74. Morreks Ärigrupp OÜ tutvustus. [<http://www.morreks.ee/index.php?page=59&>]. 15.04.2006.
75. **Neudorf, R.** Baltika ja Klementi tooted valmivad Hongkongis. Eesti Päevaleht, 10. september 2003 [<http://www.epl.ee/artikkel.php?ID=244846>]. 08.03.2006.
76. **Nishiguchi, T., Brookfield, J.** The Evolution of Japanese Subcontracting. – Sloan Management Review, 1997, Vol. 39, Issue 1, pp. 89–101.
77. Nurme Vabriku ajalugu. [<http://www.nurmevabrik.ee/?id=44>]. 15.04.2006.
78. **Past, A.** Imago müügiargumendina. – Ärielu, 1999, nr. 4, lk. 48–49.
79. **Peiker, Kaido** (OÜ Club Fashion juhataja). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tartu, 28. märts 2006.
80. **Petromilli, M., Morrison, D., Million, M.** Brand architecture: building brand portfolio value. – Strategy & Leadership, 2002, No. 30, pp. 22–28.
81. Põhieksport ja -import partnerriikidega kaubagrupi järgi 2001–2003. Eesti Statistikaamet. [[http://pub.stat.ee/px-web.2001/Database/Majandus/25Valis kaubandus/05Valiskaubandus_1995-2003/01Pehikaubandus/01Pehikaubandus.asp](http://pub.stat.ee/px-web.2001/Database/Majandus/25Valis%20kaubandus/05Valiskaubandus_1995-2003/01Pehikaubandus/01Pehikaubandus.asp)]. 05.03.2006.
82. **Pääro, Merike** (AS Bastion tegevjuht). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 12. aprill 2006.
83. **Rank, S.** Hiina tekstiiliimport ärritab ELi ja USAs. Äripäev, 05. aprill 2005 [http://www.aripaev.ee/2842/uud_uudidx_284205.html]. 14.04.2006.
84. **Rozental, V.** Viljandi küünlavabrik teeb pika arenguhüppe. Äripäev, 09. september 2004 [http://www.aripaev.ee/2699/uud_uudidx_269903.html]. 08.03.2006.
85. **Ruus, Marge** (OÜ Morreks Ärigrupp tegevjuht). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 31. märts 2006.
86. Sangar ASi ajalugu 2006. [<http://www.sangar.ee/index.php?doc=15501&tm=5>]. 15.04.2006.
87. **Schwieger, A. J.** Subcontracting: A Device for Expansion. – Harvard Business Review, 1993, Vol. 22, Issue 1, pp. 88–92.
88. **Semevsky, Ene** (AS Sangari jaekaubandusjuht). Sangari brändi kujundamine ja tuleviku arengustrateegiad. Autori intervjuu. Üleskirjutus. Tartu, 13. jaanuar 2004.
89. **Stobart, P.** Brand Power. London: Macmillan Press LTD, 1994, 225 p.

90. **Strange, R., Newton, J.** Stephen Hymer and the externalization of production. – International Business Review 15, 2006, pp. 180–193.
91. **Sullivan, M. W.** Brand Extensions: When To Use Them. – Management Science, 1992, Vol. 38, No. 6, pp. 793–806.
92. **Sunil, C., ManMohan, S. S.** Managing Risk To Avoid Supply-Chain Breakdown. – MIT Sloan Management Review, 2004, Vol. 46, Issue 1, pp. 53–62.
93. Zik-Zak OÜ tutvustus. [<http://www.ivanikkolo.com/index.php?leht=2>]. 15.04.2006.
94. Tartu regionaalne innovatsioonistrateegia Tartu ja Lõuna-Eesti ettevõtete vajaduste uuring. [http://tris.tartu.ee/materials/1062408621Uuring_Ettevotete_vajadused_final.doc]. 07.03.2006.
95. **Trauman, Ada** (OÜ Zik-Zak OÜ tootmisjuht). Autori intervjuu. Helisalvestis. Tallinn, 18. aprill 2006.
96. **Uher, T. E.** Risks in subcontracting: Subcontract conditions. – Construction Managements and Economics, 1991, Vol. 9, Issue 6, pp. 495–508.
97. **VanAuken, B.** Brand Aid. New York: AMACOM, 2003, 310 p.
98. **Van Heemst, J. J. P.** Sub-contracting Between Small-Scale Enterprises in Developing Countries. – The Journal of International Economics, 1984, No. 3, pp. 373–376.
99. **Van Mieghem, J. A.** Coordinating Investments, Productions and Subcontracting. – Management Science, 1999, Vol. 45, No. 7, pp. 945–971.
100. **Vihalem, A.** Marketing: toode, turg, tarbija. Tallinn: Külim, 1997, 315 lk.
101. **Voog, A.** Margitoote tarbija- ja rahalise väärtuse kujunemine. – Turunduspäev, 6. märts 1998, lk. 51–53.
102. **Voog, A.** Strateegilised otsused kaubamärkide loomisel ja turunduses. – Turunduspäev, 12. veebruar 1997, lk. 48–54.
103. **Webster, M., Alder, C., Muhlemann, A. P.** Subcontracting within the supply chain for electronics assembly manufacture. – International Journal of Operations and Production Management, 1997, Vol. 17, No. 9, pp. 827–841.
104. **Webster, M., Muhlemann, A., Alder, C.** Decision support for the scheduling of subcontract manufacture. – International Journal of Operations & Production Management, 2000, Vol. 20, Issue 9/10, pp. 1218–1235.

105. Äriregistri andmed Eesti rõivatööstusettevõtete kohta 2004. aastal. Eesti Vabariigi Justiitsministeeriumi Registrite ja Infosüsteemide Keskuse, 2006.

Sangari moerõiva brändi kontseptsioon



Allikas: Aarna 2004: 29.

Eesti rõivatööstusettevõtete põhieksporti osakaal peamiste sihtriikide lõikes aastatel 1995–2001
(osakaal kogu rõivatööstuse põhieksportist)

1995. aasta		1996. aasta		1997. aasta		1998. aasta		1999. aasta		2000. aasta		2001. aasta	
Soome	46,2	Soome	45,7	Soome	47,4	Soome	46,2	Soome	46,5	Soome	42,5	Soome	44,6
Rootsi	29,2	Rootsi	28,2	Rootsi	28,0	Rootsi	27,9	Rootsi	29,3	Rootsi	33,5	Rootsi	26,9
Saksamaa	9,5	Saksamaa	6,4	Saksamaa	6,0	Norra	5,3	Läti	6,0	Läti	5,8	Läti	6,4
Norra	4,9	Venemaa	5,1	Suur-britannia	4,9	Läti	4,9	Norra	5,8	Norra	4,8	Norra	5,5
Venemaa	2,7	Suur-britannia	3,4	Läti	3,5	Suur-britannia	4,5	Suur-britannia	3,4	Saksamaa	3,2	USA	3,1
Leedu	2,2	Norra	3,3	Norra	3,4	Saksamaa	3,3	Saksamaa	3,0	Suur-britannia	2,7	Suur-britannia	2,5
Läti	2,0	Läti	3,1	Leedu	2,4	Leedu	2,6	Leedu	1,8	Taani	1,7	Taani	2,3
Suur-britannia	1,4	Leedu	2,5	Venemaa	1,5	Taani	0,9	Itaalia	1,3	Leedu	1,7	Saksamaa	2,1
Taani	0,4	Šveits	0,4	Taani	0,7	Austria	0,9	Taani	1,0	Itaalia	1,6	Venemaa	1,8
Kasahstan	0,3	Ukraina	0,3	Itaalia	0,6	Itaalia	0,8	USA	0,6	Venemaa	0,9	Itaalia	1,7

Allikas: autori arvutused Põhieksport ja ... 2006 alusel.

Intervjuu plaan

		<i>Hüpotees</i>
1	Kui jagada Eesti rõivatootjate areng nelja etappi, allhange, täisallhange (<i>private label</i>), kodumaised brändid, rahvusvaheliselt konkurentsivõimelised brändid, siis kus on Teie hinnangul Eesti rõivatootjad?	<i>H 1</i>
2	Millist strateegiat, allhanget või brändi loomist, enamasti VKEdest rõivatootjad kasutavad?	<i>H 1</i>
3	Millist toodangut te tõlgendate üldse omatoodanguna ja millist allhankena?	<i>H 5</i>
4	Kumba strateegiat (bränd või allhange) kasutate teie?	<i>H 5</i>
5	Juhul kui mõlemat, siis millise osa moodustavad nad hetkel teie käibest?	<i>H 5</i>
6	Millised on olnud proportsioonid senini?	<i>H 5</i>
7	Millised on brändi ja/või allhange strateegia valiku põhjused?	<i>H 5</i>
8	Kas tunnete brändi ja allhanget Eesti rõivatööstuses praegu teineteist täiendavate strateegiatena?	<i>H 5</i>
9	Kuidas võrdleksite omavahel allhanke ja brändi kujundamise riskitaset?	<i>H 7</i>
10	Millised on peamised riskid allhanke puhul?	<i>H 7</i>
11	Millised on peamised riskid brändi kujundamise puhul?	<i>H 7</i>
12	Kas planeerite ka tulevikus kasutada brändi ja/või allhanke strateegiaid?	<i>H 5</i>
13	Juhul, kui planeerite tulevikus strateegiat muuta, siis kuna?	<i>H 5</i>
14	Millised on uue strateegia valiku põhjused?	<i>H 5</i>
15	Millised võiksid olla põhjused, miks paljud VKEdest rõivatootjad osutavad allhanketeenuseid?	<i>H 1</i>
16	Millised on peamised eelised allhanke puhul võrreldes omatoodangu turustamisega?	<i>H 1</i>
17	Kuivõrd oluline on finantsressursside piisavus allhankest loobumisel (brändi loomisel)?	<i>H 1</i>
18	Kuidas aitavad allhanke tellijad kaasa (finantsressursid jms) Eesti ja ka teie ettevõtte arendamisele?	<i>H 1</i>
19	Millised on teie arvates Eesti rõivatootjate (rahvusvahelisel tasandil) konkurentsieelised lähtuvalt allhanketeenuste osutamisel?	<i>H 1</i>
20	Kui suurt konkurentsi pakuvad odavamalt kulutasemega riikide rõivatootjad (Aasia jne)?	<i>H 2</i>
21	Mil määral on allhange pikemas perspektiivis konkurentsivõimeline võrreldes Aasia tootjatega?	<i>H 1</i>
22	Kas turulähedus ja tarnekindlus on piisavad konkurentsieelised säilitamiseks jätkusuutlikkust allhanketeenuste osutamisel?	<i>H 1</i>
23	Kas tihenev konkurents Aasia tootjate poolt on pannud mõtlema ka oma brändi kujundamise peale?	<i>H 2</i>
24	Kuidas aitab allhanketeenuste osutamine kaasa uutele turgudele sisenemisele?	<i>H 2</i>
25	Kas ja kuidas aitab allhange õppida tundma uusi turge?	<i>H 2</i>
26	Milliseid teadmisi/kogemusi olete saanud kasutada oma ettevõtte arendamisel uutel turgudel?	<i>H 2</i>
27	Millistes situatsioonides olete saanud kasutada uusi teadmisi/kogemusi oma ettevõtte arendamisel uutel sihtturgudel?	<i>H 2</i>

28	Kui oluline on promotsioonikulude kokkuhoid allhanke puhul (rahvusvahelistumisel)?	H 2
29	Kas turustuskulude puudumine mõjutab valikut keskenduda allhanketele? Kuidas?	H 3
30	Kas üldiselt turustamisega seotud riskide puudumine mõjutab valikut keskenduda allhanketele? Kuidas?	H 3
31	Kuidas hindate allhanke lühiajalist (müügi) kasumlikkust/rentaablust võrreldes sellega, kui saaksite ise turustada omatoodangut?	H 4
32	Ja pikaajalist kasumlikkust?	H 4
33	Kuivõrd oluline on allhanke puhul aspekt, et enamasti on garanteeritud stabiilsem sissetulek, kui ise omatoodangut turustades?	H 3
34	Kas stabiilne sissetulek võib olla üks tähtsamaid allhanketeenuste osutamise valikupõhjuseid?	H 3
35	Millised eelised annaks/annab oma kaubamärgi/brändi loomine?	H 6
36	Kuidas võiks ära tasuda riskid brändi loomisel (kasud brändi loomisest)?	H 7
37	Kuidas mõjutab brändi kujundamine ettevõtte arengut lühiajalises perspektiivis?	H 6
38	Ja pikaajalises perspektiivis?	H 6
39	Millisel määral ja kuidas aitaks bränd saavutada konkurentsieelist rahvusvahelisel turul?	H 6
40	Kui oluline on bränd üldse ettevõtte konkurentsivõime jätkusuutlikkuse tagamisel?	H 6
41	Kui olulise lisaväärtuse annaks/on andnud juurde brändi loomine oma rõivatoodangule?	H 4
42	Kas brändi poolt omatoodangule antav suurem lisandväärtus aitab toodangut müüa ka kõrgema hinnatasemega?	H 4

SUMMARY

USE OF BRANDING AND SUBCONTRACTING STRATEGIES IN THE ESTONIAN CLOTHING INDUSTRY

Kaire Aarna

The clothing industry in Estonia has long traditions, the most experienced clothing companies having been in operation for over 50 years. The clothing industry is a branch of paramount importance for the Estonian economy. It played a significant role in the economy during the Soviet period and continues to be important in the period of independence. This branch of industry has developed fast and is strongly export-oriented. As a result of the liberalisation of the global market, the competition between companies is constantly growing and since the Estonian clothing industry mostly produces for foreign markets, it has to pay great attention to its competitive ability.

The current situation in the Estonian clothing industry is such that most companies concentrate on subcontracting. Most of the revenues from export are generated by subcontracting. However, in the case of this strategy sustainability of competitive advantage is low, especially in the light of integration to the European Union since subcontracting is accompanied by a rise in production costs. Consequently, Estonian companies cannot entirely rely on subcontracting.

Creation and management of brands is often seen as an opportunity for the firms in this industry, but it has to be considered that this strategy is costly and risky. Thus the role of brands in marketing activities is continuously increasing as brands provide several benefits to companies, consumers and society. However, the majority of small and medium-sized clothing companies do not possess the necessary resources to develop internationally competitive brands.

The present thesis concentrates on analysing the problems related to branding and subcontracting. The aim of the thesis is to identify the causes for and opportunities of using branding and subcontracting strategies in the Estonian clothing industry. To achieve the established aim, the thesis deals with the following:

- Explains the nature and developmental necessity of brands.
- Gives a comparative overview of the development and management principles of brands.
- Examines the essence of subcontracting and its stages of development.
- Displays the typology of subcontracting and explains the functions of the subcontractor in the contractor's production processes.
- Brings out the advantages and disadvantages of branding and subcontracting.
- Analyses the Estonian clothing industry and its relationships with subcontracting activities and brand development.
- Sets the hypotheses about the importance of brand development and exploitation of subcontracting in the Estonian clothing industry.
- Analyses the conditions when clothing companies concentrate on subcontracting and when clothing companies take the risk of developing a brand.

The first chapter of the thesis addresses the nature of brands and subcontracting. The first part of the chapter studies the problems related to the processes of creating, launching, developing, extending and managing a brand. It examines the functions and the importance of brands in marketing activity. It also investigates the issues linked to brand value and gives an overview of the importance of marketing strategies in developing a brand. Finally it researches the brand platform structure and branding decisions. The second part of the chapter defines and describes the developmental stages of subcontracting. It displays a typology of subcontractors based on differences in the contractor-subcontractor relationship. Also basic structures of subcontracting systems are explained. The final part of the first chapter brings out the main risks and benefits of managing supply chains and developing brands.

In the second chapter, more attention is paid to the empirical issues related to the Estonian clothing industry. The first part of the chapter inspects the market trends and the development of the clothing industry, while the second part puts forward seven

hypotheses.. The second part of the chapter also explains the research methods and introduces eight clothing companies involved in the study. Interviews are used in testing the hypotheses. The third part of the chapter reports and discusses the results of the research.

Branding began many centuries before the term acquired its modern meaning. In the past, branding was mostly used to mark goods in order to assert ownership or to promote wares or goods. This use of a brand was akin to what is now called a trademark. However, it soon became more than a mere symbol of ownership. Modern branding and the use of individual brand names have their origins in the nineteenth century. In the long run, purchasers came to rely on a brand as an assurance of quality for it conveyed the producers' reputation and attributes. In this change, branding took on the role of adding value – something that is equally true of brands today.

Brands matter because of their ability to communicate meaning. Brands communicate a rich set of messages and allow consumers to feel that they can relate to the underlying offer, be it a product, service or even a company. Brands' ability to communicate meaning is important because, as humans, customers like to perceive meaning in what they do. Brands allow them to imbue their actions with a sense of added significance. This ability to endow a product, service or company with emotional significance over and above its functional value is a substantial source of value creation. If a brand is good, then consumers will purchase it and it will become a valuable asset. Brands are therefore enduring assets as long as they are kept in good shape and continue to offer consumers the value they require. Accordingly, a brand is a vital competitive advantage nowadays, and thus successful companies are mostly brand-owners.

A brand is a name, term, symbol, figure, or their combination that distinguishes one product from another. Brands are also capable of delivering a variety of benefits which can be classified as satisfying consumers' rational and emotional needs. Thus, a brand is a product that provides functional benefits plus added values that some consumers value enough to buy.

The most essential function of a brand is to distinguish between the goods made by different producers and thus allow consumers have the freedom of choice. Brands also

protect producers against blatant copying and give personality to a product or service. Brands are also financial assets and their importance in regard to the tangible assets of most businesses is growing. Brands are assets of companies, and a key part of the wealth creation basis of business.

Brand development starts with establishing a brand platform which is primarily based on brand vision, mission and values. Once a brand platform has been established, the company can then develop the physical manifestation of the brand, its name and visual identity. In developing a brand, the brand name is arguably the most important element of the branding mix because it is the one element that is usually never changed.

Packaging design is crucial to the success of a brand and without giving it the right investment in time; money and resource the potential for the brand's success could be missed. All brand attributes (name, package, design, logo, etc.) have to be examined carefully as they are the basis for creating brand image and personality. This is the combination of all perceptions and beliefs that the consumer holds about a brand.

The success in brand development depends on insight, intuition, creativity, and attention to detail, objectivity and tremendous commitment. Sometimes the manufacturer decides not to develop a brand and the product may be launched as a distributor brand (private brand). The manufacturer produces the product which will be sold under some distributor's label. So the manufacturer becomes a subcontractor and the distributor becomes a contractor.

Companies have reorganised their value chains and outsourced their non-core activities at an increasing rate during the last two decades. As a result, the role of subcontractors has grown both from the economic and production point of view. Subcontracting can be defined as manufacturing and developing ordered goods; semi-products, components and services. The evolution of the buyer-supplier relationship can be described as comprising five stages. The initial stage is providing the contractor with raw materials or manufacturing semi-products, whose customised specifications are provided by the prime contractor. The second stage is the production of components and parts of the contractor's products. The third stage is the manufacture of the whole product. The fourth stage, in addition to the manufacture of the product, also involves the development of the product. The final and the most complex stage is the cooperation network. The

cooperation network is a set of inter-connected supply chains embodying the flow of goods and services from original sources to end customers. Cooperation networks can also be international.

The classification of subcontractors depends on the strategic importance of the subcontractor to the prime contractor. There are three classes of suppliers. Traditional supply relationship is based on the price and develops according to short-term quantity-based contracts. Traditional suppliers are used when there is a sufficient number of suppliers in the specific field and product know-how is not critical. Critical suppliers offer sufficient guarantees of quality, reliability, and product and volume flexibility. Critical suppliers possess the leading position in the market because the number of alternative sources of supply is limited. The relationship between the prime contractor and the strategic supplier can be described as cooperation and intense exchange of information. There is cooperation both in the sphere of the product (design and materials) and in the process development.

Two basic structures of subcontracting systems have been identified: the tiered structure and the star-shaped structure. In the star-shaped structure, the original manufacturer has a central role in information and material flows. Subcontractors have direct contacts with the prime contractor and the number of indirect subcontractors is limited. The last decade, though, has evidenced a trend towards the tiered structure in manufacturing, which has become a paradigm of best practice for firms in different industries. The development of the tiered structure is emphasised as a result of the original manufacturer's aim to reduce the number of direct subcontractors and suppliers.

Brands are arguably the most valuable assets; in theory; they have no finite life and therefore will not depreciate. To create a powerful brand requires concentration on core competencies. In the clothing industry, for example, the core competencies of brand development are design and the establishment of a brand platform. More and more brand-owners outsource their non-core competencies such as fabric cutting, assembly, seam, press-iron, etc. Subcontracting non-core competencies provides brand-owners with production flexibility and production efficiency. Consequently, branding and subcontracting are closely linked in the clothing industry.

Comparing brand development to subcontracting, several benefits and risks in developing a brand will be revealed. The main advantage of developing a brand is the aspect that brand-owners are independent, whereas subcontractors are heavily dependent on the prime contractor. Powerful brands help brand owners achieve high profitability; while by comparison, the profitability of the subcontractor manufacturing the products for the brand-owner is only modest. On the other hand, brand development requires huge investments but due to intense competition, there is a great risk of failure when putting the brand on the market. Therefore for some clothing companies, subcontracting might be a more rational choice. Many clothing companies provide subcontracting services since subcontracting is a convenient way to gain information about new markets. Subcontracting as a manufacturing and marketing strategy is less costly as the costs of distribution and promotion are borne by the prime contractor.

There were eight Estonian clothing companies involved in the study defining the roles of branding and subcontracting as alternative strategies in the Estonian clothing industry. Interviews were conducted in the following clothing companies: Baltika AS, Bastion AS, Club Fashion OÜ, Ilves-Extra AS, Morreks Ärigrupp OÜ, PVMP-EX OÜ, Sangar AS, and Zik-Zak OÜ. As some of the enterprises requested confidentiality, the responding companies were named as Enterprise A1, A2, A3, B1, B2, C1, C2 and C3. Five of the total eight companies were small or medium-sized companies, while the remaining three were large clothing companies. Five of the eight responding companies were subcontractors, while the remaining three were brand-owners.

Seven hypotheses were put forward about the role of branding and subcontracting strategies used in the Estonian clothing industry. The main results obtained by case study are as follows:

- An overwhelming number of the Estonian small and medium-sized clothing companies concentrate on subcontracting as they lack the resources necessary for investing in brand development.
- Shortage of financial resources is the main factor limiting brand development. This shortage derives from two circumstances. Firstly, the small and medium-sized clothing companies' overall smaller revenues by comparison with large enterprises. Secondly, these companies' lower income which is due to subcontracting.

- The other essential insufficient resources are human resources and know-how. Brand development requires proficient marketing personnel, for instance, designers, stylists, marketing specialists, etc.
- The third vital factor is market potential. Both the Estonian and the international clothing market are oversaturated and it is nearly impossible for new brands to penetrate the Estonian market.
- Only a few clothing companies find that it is not insufficient resources but rather the managers' insufficient initiative and entrepreneurial ability that inhibit brand development.
- By subcontracting, it is possible to obtain a certain amount of experience and knowledge. However, the prime contractor can be a substantial obstacle if the subcontractor wants to enter a new market independently. As a rule, the prime contractor is not interested in the emergence of new competitors in its domestic market. Therefore contractors tend to protect themselves by convenient contracts or settlements.
- Nevertheless, small subcontractors argue that subcontracting is a convenient way to get new market knowledge and to save on promotional activities.
- In case they provide subcontracting services, the clothing companies are mostly warranted a steady income. This, however, has only a weak or indirect influence on their decision to concentrate on subcontracting. It is more likely that the decision whether to develop a brand or to provide subcontracting services depends mostly on the managers' motivation to take risks and generate ideas.
- Half of the subcontractors involved in the present research consider stable income to be extremely important for achieving long-term sustainability. In view of this, it was pointed out that the Estonian authorities tend to promote brand development, ignoring the fact that small and medium-sized clothing companies do not possess the necessary resources for it. As a result, subcontracting has gained unfavourable reputation. Yet it is a vital means in the development of the Estonian clothing industry.
- In the long-term perspective, the profitability of branded products is considerably higher than the profitability of similar products produced by the subcontractor and

sold to the prime contractor. However, the profitability of branded products is greatly dependent on the brand development strategy.

- Brand development and subcontracting are supplementary strategies in the Estonian clothing industry. First, providing subcontracting services helps reduce the risks related to brand development. Second, subcontracting helps gain certain financial resources for launching a brand.
- Branding underlies the future sustainable growth of the Estonian clothing industry. First, a brand adds value for a customer. Second, a brand's prime function is the differentiation of products. Third, subcontracting is gradually losing its competitive advantages.
- Subcontracting can sustain its competitiveness merely by investment in innovative and miscellaneous technologies. Central competitive advantages of the Estonian clothing subcontractors are closeness to the European market, flexibility, taking small orders, providing integrated manufacturing services, speed of delivery and prompt response to changing market needs.
- Brand development is perceived as being more risky than provision of subcontracting services. Therefore many small and medium-sized clothing companies are not interested in developing a brand. In view of the previous arguments, branding and subcontracting have become supplementary strategies in the Estonian clothing industry.
- The most relevant risks in developing a brand are the possibility to fail in establishing a brand platform and the risks related to distribution. The most essential risks associated with subcontracting are the subcontractors' increased production and labour costs, and excessive dependence on the prime contractor.

In conclusion, the main function of subcontracting is to provide small and medium-sized clothing companies the means for achieving long-term sustainability. Subcontracting helps the companies reduce the risks related to brand development and acquire certain financial resources for brand development. Since subcontracting has gradually been losing its competitive advantages, branding has been gaining importance. Brand development will help the Estonian clothing industry gain international competitive advantages, the most important functions of branding being to add value and to distinguish one's products from those of competitors.